

Universidad Autónoma del Estado de México  
Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli



**“LOS NUEVOS DESAFÍOS DEL COMERCIO  
INTERNACIONAL EN AMÉRICA DEL NORTE PARA EL  
SECTOR AUTOMOTRIZ”**

TESINA

Que para obtener el grado de

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presenta

Irene Higareda Zamudio

Coordinador: M. María Laura González Santos

Asesor: M. Mary Cruz Gómez Cortés

## RESUMEN

En esencia, este trabajo es la representación documentada de un proyecto que he llevado a cabo en el departamento de Compras Material Productivo Exterior de Volkswagen. Compañía en la que comencé a laborar desde febrero del 2018, ejecutando las actividades de especialista en compras para la línea de producción, responsable de soportes, tapas y alfombrillas.

El principal objetivo es analizar el volumen de negocio que se tiene con proveedores de otros países y trabajar en la localización de los materiales con los que se fabrican los autos de la compañía Volkswagen de México, enfocándome en los proveedores estratégicos. La necesidad de modificar nuestras estrategias surgió a raíz de las últimas negociaciones entre los gobiernos de Canadá, Estados Unidos y México respecto a su Tratado de Libre Comercio.

Aunque la tarea recientemente encomendada a los compradores internacionales parece muy grande y compleja, adaptarse al cambio traerá consigo diversos beneficios a la compañía. Acatar correctamente los requerimientos que se intentan implementar mediante el Tratado trilateral, no sólo permitirá que la empresa siga gozando del trato preferencial al exportar a Estados Unidos, sino también implicará un beneficio económico por la reducción de costos logísticos sobre las piezas que actualmente se importan para la fabricación de los vehículos.

En este reporte se detallarán los antecedentes del tratado de libre comercio para la región, se analizarán las modificaciones en las que se está trabajando y su impacto, se estudiará la Inversión Extranjera, así como su importancia, y se hablará de la reacción de Volkswagen ante las cambiantes condiciones políticas y económicas que enfrenta México, como parte de su adaptación.

*Conceptos clave: Tratado de Libre Comercio, barreras comerciales, Contenido Regional, Reglas de Origen, Certificado de Origen, Competitividad, Industria Manufacturera, Inversión Extranjera, Localización, Licitación de Proveedores, Negociación, Rentabilidad, Ahorro, Economía de Escala, Costos Logísticos, INCOTERMS, Amortización, Volumen de Negocio.*

## **ABSTRACT**

*In the first place, this essay stands for a project executed in the Purchasing department of Exterior Productive Material at Volkswagen Mexico where I became an employee since February 2018, covering the position of purchasing specialist responsible for brackets, caps and mats.*

*The main purpose of this work is to analyze the total turnover assigned by Volkswagen to different suppliers around the world and work on the localization of the materials the company needs to produce the automobiles focusing on strategic suppliers. The necessity of modifying our current strategies comes from the latest negotiations between the governments of Canada, The United States and México in regards of the free trade agreement.*

*Even though, the task recently assigned to the international buyers seems huge and complex, adjusting to changes will bring several benefits to the company. Fulfilling the requirements that the governments are intending to set through the three-party agreement will not only allow the company to get the preferential treatment, but also generate an economic benefit because of the reduction of the logistic costs on the parts that are imported to produce the vehicles.*

*In this written discourse, the historical basis of the Free Trade Agreement will be detailed, and the last negotiations as well as their impact will be analyzed. The Foreign Investment will also be studied considering its importance and the way Volkswagen de Mexico gears its actions to the current circumstances regarding the changes in the Politics and Economics as part of the adaptation process.*

*Key concepts: Free trade Agreement, Trade Barriers, Regional Content, Rules of Origin, Certificate of Origin, Competitiveness, Manufacturing Industry, Foreign Investment, Localization, Bidding Process, Negotiation, Profitability, Savings, Economy of Scale, Logistic Costs, INCOTERMS, Amortization, Turnover.*

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1: RENEGOCIACIONES SOBRE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE NORTEAMÉRICA .....	7
El Libre Comercio .....	8
Tratado de Libre Comercio .....	10
Tratados de Libre Comercio de México .....	11
TLCAN.....	12
TLCAN, PRIMERA PARTE: ASPECTOS GENERALES, Capítulo I .....	13
Principios del TLCAN .....	15
Trato nacional.....	16
Trato de la Nación más favorecida .....	16
Transparencia.....	17
Estructura y contenido del TLCAN .....	18
Factores esenciales del TLCAN .....	19
Reglas de Origen.....	20
Certificado de Origen.....	20
Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) .....	22
Armonización de las normas de origen .....	23
Bienes originarios .....	24
Bienes de la industria automotriz.....	25
Cálculo del Valor de Contenido Regional .....	30
El Sector Automotriz ante la renegociación del TLCAN .....	33
T-MEC: Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá .....	35
Status de la renegociación y modernización del TLCAN.....	36
Nuevos Requerimientos para el Sector Automotriz con el T-MEC .....	38
CAPÍTULO 2: INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMPETITIVIDAD E INVERSIÓN EXTRANJERA.....	40
La Industria manufacturera .....	40
Clasificación de la industria manufacturera .....	42
Antecedentes.....	42
Relevancia.....	43
Indicadores .....	44
Porcentaje de empleo por sector industrial .....	44
Retos de las Manufactureras.....	46
Unidades Económicas de la Industria Manufacturera .....	47
Competitividad.....	48
Midiendo la Competitividad.....	49
Índice Global de Competitividad en Manufactura .....	51
Índice de Competitividad de México en Manufactura .....	53
Competitividad en la Industria Manufacturera .....	54
Argumentos y Teorías sobre la Competitividad Industrial .....	54
Competitividad en los Costos de Fabricación.....	56
Patrones que Afectan la Competitividad por Cambios en los Costos Relativos .....	57
Fuerzas que reestructuran la competitividad Industrial .....	60

La Inversión Extranjera.....	61
Importancia de la Inversión Extranjera .....	62
Riesgos de la Inversión extranjera .....	62
Inversión Extranjera Directa .....	64
Inversión Extranjera Indirecta .....	66
Inversión Extranjera Directa e Indirecta: diferencias .....	68
Inversión Extranjera en México .....	69
Tendencias de la IED en México .....	71
El Sector Automotriz en México y la Inversión Extranjera Directa .....	74
Atracción de Inversión Extranjera Directa en el Sector Automotriz .....	76
<b>CAPÍTULO 3: VOLKSWAGEN DE MÉXICO ANTE EL NUEVO DESAFÍO .....</b>	<b>78</b>
Historia del grupo Volkswagen .....	79
El Grupo Volkswagen hoy en día .....	80
Volkswagen de México .....	81
Departamento de Compras Volkswagen de México: Material Productivo Exterior .....	83
Importancia del Mercado Norteamericano para Volkswagen de México .....	84
Reacción de Volkswagen de México ante el nuevo desafío .....	85
Proceso de <i>Global Sourcing</i> .....	87
Proceso de Localización.....	91

## **CAPÍTULO 1: RENEGOCIACIONES SOBRE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE NORTEAMÉRICA**

Un tema trascendental en el mundo de los negocios es el libre comercio y sus reestructuraciones mediante las modificaciones a los Tratados comerciales internacionales. A las compañías establecidas en México les afectan, principalmente, los cambios aplicados al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), debido a que gran parte de la producción nacional está destinada a ser vendida en el mercado norteamericano y cualquier modificación que complique las condiciones para el intercambio de bienes entre Canadá, Estados Unidos y México puede poner en riesgo la estabilidad de las compañías en territorio mexicano.

Debido a la, antes mencionada, dependencia que tiene la economía mexicana del mercado norteamericano, es necesario hacer un análisis concienzudo sobre las alteraciones en materia de negocios internacionales para crear y definir estrategias que permitan la subsistencia de las firmas transnacionales que se ven afectadas por este dinamismo. Así que, en este primer capítulo se estudiarán todos los elementos necesarios para entender la afectación de las recientes renegociaciones del TLCAN sobre el sector automotriz, específicamente, Volkswagen.

## **1.1 El Libre Comercio**

En primera instancia, me parece preciso delimitar el significado de “Libre Comercio”. Este concepto económico, en esencia, se refiere a la compraventa de productos entre países libre de aranceles y de cualquier forma de barreras comerciales.

El concepto de barreras comerciales se refiere a aquellos obstáculos intangibles que pueden presentarse en forma de normativas provocando, por lo general, que el comercio entre individuos y empresas de diferentes países sea más complejo o costoso que el que se puede llevar a cabo dentro de un mismo país.

Aunque los distintos tipos de barreras comerciales no tienen exactamente los mismos efectos, sí se pueden establecer unas líneas generales en cuanto a los efectos que generan. Dichos efectos incluyen el incremento al precio interior del producto importado; la reducción del volumen de importaciones, desplazando parte de las compras

de bienes extranjeros a bienes nacionales; y algunas pérdidas en términos de eficiencia económica.

Estas medidas, proteccionistas en esencia, buscan desestimular el consumo de los productos importados en comparación con los productos nacionales, estos “pueden ser específicos o ad valorem: los primeros obligan al pago de una cantidad determinada por cada unidad del bien importado, por cada unidad de peso o cada unidad de volumen; los segundos se calculan como un porcentaje del valor de los bienes y son los que más se utilizan en la actualidad” (Navarrete, 2004, p.63).

Es posible categorizar las barreras comerciales en dos grupos. El primero es el de las barreras arancelarias que consisten en el establecimiento de un arancel, es decir, de un impuesto sobre los bienes o servicios importados por un país. El segundo grupo se refiere a las barreras no arancelarias, que son cualquier instrumento o medida de política comercial, distinta del arancel, que utiliza un gobierno con el fin de reducir sus importaciones. La tipología de barreras no arancelarias es sumamente amplia: cuotas a la importación, restricción voluntaria de exportaciones, requisitos de contenido nacional, compras gubernamentales, requisitos técnicos o sanitarios, etc. (Mochón, 2001; p. 279).

Muchas barreras comerciales son establecidas en la práctica para proteger los intereses de grupos particulares, aunque los políticos normalmente reclamen que las políticas están siendo llevadas a cabo por el interés general de la nación.

No obstante, y a pesar de que los economistas consideren que el alejamiento del libre comercio reduce el bienestar nacional hay, de hecho, algunas razones por las que las políticas comerciales activas puedan a veces aumentar el bienestar del conjunto de la nación.

Ejemplificando los beneficios previamente mencionados, se puede tomar en cuenta, la protección de una industria naciente. Los momentos iniciales en que surge una industria o una actividad económica en un país pueden verse comprometidos si esa nueva industria se enfrenta a la pura competencia de las empresas extranjeras ya establecidas en el mercado. El gobierno protegería a la industria naciente hasta que su

actividad se consolidara y pudiera competir en condiciones de igualdad con la industria exterior (Ballesteros, 1998).

A grandes rasgos, se puede determinar que las condiciones iniciales de inferioridad de la industria naciente se deben principalmente a su comercialización e imagen, a los efectos de la economía de escala y al aprendizaje mediante la práctica. Sin embargo, aun teniendo bien claro este punto, sigue siendo relativo y complicado establecer una directriz que nos permita saber cuándo una industria naciente debe dejar de estar amparada por la protección, o qué hacer si transcurrido el tiempo, la industria nacional no es capaz de competir en igualdad de condiciones con la industria exterior.

Otra de las intenciones con las que se crean las barreras comerciales es la ley Anti-dumping. La cual trata de establecer medidas de protección frente a un comportamiento o práctica “desleal” por parte de empresas extranjeras. El dumping es una práctica de precios en la que una empresa establece un precio inferior para los bienes exportados que para los mismos bienes vendidos en el país. Cuando las autoridades económicas nacionales detecten que empresas extranjeras están vendiendo en nuestro país a precios por debajo de coste o inferior al precio al que venden en sus mercados de origen, adoptarán medidas anti-dumping (Grieco, 1990).

Aunque pueda parecer que las prácticas de dumping benefician a los consumidores de los países importadores, son a menudo perseguidas por las autoridades nacionales por el efecto muy negativo que a mediano plazo pueden tener sobre la industria nacional.

El problema de la adopción de medidas anti-dumping es la dificultad para determinar cuando realmente una empresa extranjera está llevando a cabo dumping. En ocasiones el argumento para el establecimiento de barreras comerciales es la defensa del empleo nacional frente a los países que producen a muy bajos costes, como consecuencia de los bajos salarios o de las mínimas condiciones laborales y sociales que tienen sus trabajadores.

## **1.2 Tratado de Libre Comercio**

Con la finalidad de acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios, se firma un Tratado de Libre Comercio (TLC). En otras palabras, los Tratados y Acuerdos son instrumentos que buscan facilitar el intercambio comercial.

Un TLC es un acuerdo entre dos o más países donde los miembros acuerdan ciertas obligaciones que afectan el comercio de bienes y servicios, las protecciones para los inversores y los derechos de propiedad intelectual, entre otros temas.

El objetivo principal de los acuerdos comerciales es reducir las barreras a las exportaciones, proteger los intereses de las naciones que compiten en el extranjero y mejorar el estado de derecho en el país o países socios del Tratado. La reducción de las barreras comerciales y la creación de un entorno de inversión y comercio más estable y transparente hacen que sea más fácil y económico para las empresas exportar sus productos y servicios a los mercados de socios comerciales (Gutiérrez, 2001).

La importancia de los TLC radica en la conformación de una estructura comercial sólida que resulte beneficiosa para el desarrollo de los países participantes. De acuerdo con las políticas propias de cada país, además, podrán ser beneficiados sectores que antes no podían impulsar su crecimiento, es decir que tendían a la desaparición de cara a la competencia con las grandes corporaciones.

Como la economía mundial moderna se basa casi exclusivamente en el comercio de bienes y servicios entre países, y los aranceles, impuestos y trámites abundan en términos generales, los países vecinos y amistosos derriban estos obstáculos a fin de poder establecer mejores lazos políticos.

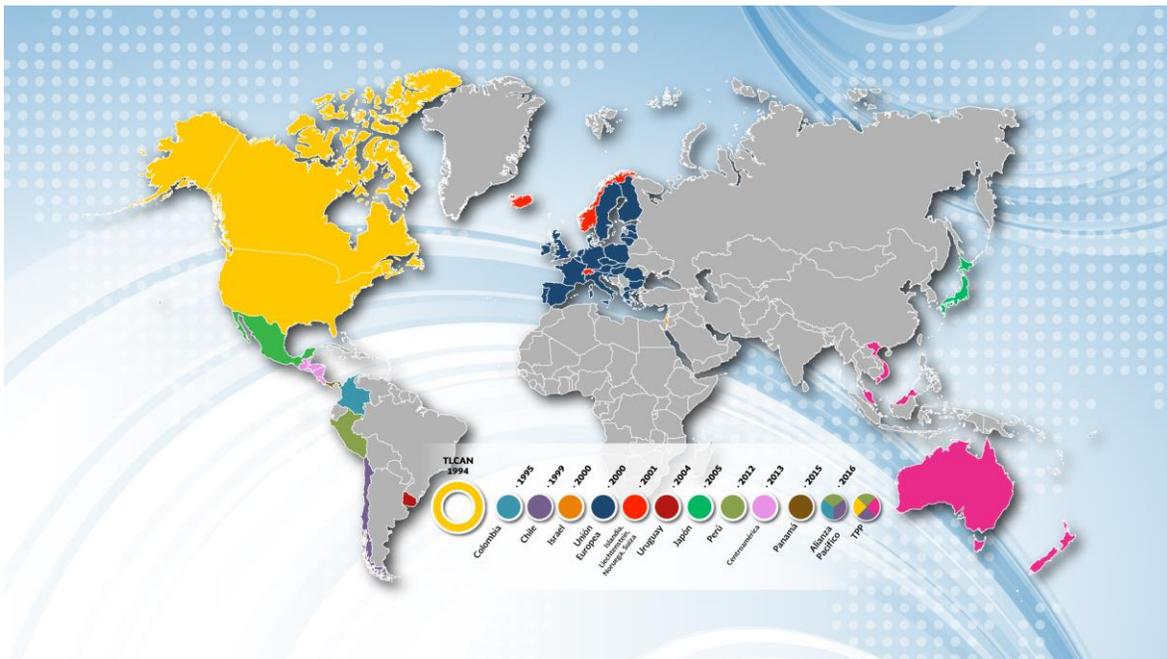
### **1.3 Tratados de Libre Comercio de México**

Los tratados de Libre comercio son, para los países signatarios, una vía al crecimiento y la expansión. El hecho de que México haya firmado acuerdos comerciales

en tres continentes posiciona al país como una puerta de acceso a un mercado potencial muy fuerte que dará pauta a un crecimiento trascendental.

México cuenta con una red de doce tratados de libre comercio con cuarenta y seis países, treinta y dos acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones con treinta y tres países, nueve acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y es miembro del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP por sus siglas en inglés) (Secretaría de economía, 2016).

### Imagen 1: Países con los que México ha firmado Tratados de Libre Comercio



Fuente: Secretaría de economía

Como se puede observar en la imagen anterior, los tratados de Libre Comercio que ha firmado México son (del más reciente al más antiguo): TLC Panamá; TLC Perú; TLC Único Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua; TLC Uruguay, TLC TN Guatemala, Honduras Y El Salvador; TLC AELC Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza; TLC Israel; TLCUEM Unión Europea; TLC Chile; TLC Nicaragua; TLC Costa Rica; TLC G3 Colombia y Venezuela; TLC EUA y Canadá (1994).

De dichos tratados, el presente trabajo se centrará exclusivamente en el TLCAN, debido a que es este tratado el que impacta de forma directa a Volkswagen de México, pues la mayor parte de los automóviles que se producen en la planta de Puebla son destinados a exportación hacia Estados Unidos y Canadá, cubriendo con el menor porcentaje la demanda del mercado mexicano.

## **1.4 TLCAN**

El término TLCAN proviene de las siglas en español; Tratado de Libre Comercio de América del Norte; también conocido como NAFTA, por su denominación en inglés *North American Free Trade Agreement*. “En dicho tratado se estableció una zona de libre comercio en Norte América; fue firmado el 17 de diciembre de 1992 por los representantes de Canadá, México y Estados Unidos y entró en vigor el 1° de enero de 1994 (Secretaría de economía, 2012).

El TLCAN creó la zona de libre comercio más grande del mundo, que une a 454 millones de personas que producen más de 17.2 billones de dólares en bienes y servicios. El desmantelamiento de las barreras comerciales y la apertura de mercados han llevado al crecimiento económico y al aumento de la prosperidad en los tres países. Asimismo, este Tratado elevó inmediatamente los aranceles sobre la mayoría de los bienes producidos por las naciones signatarias. También exige la eliminación gradual, durante un período de 15 años, de la mayoría de las barreras que aún existen para la Inversión Extranjera y el movimiento de bienes y servicios entre los tres países. (Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de EUA, 2014)

Aunado a esto, el TLCAN proporciona cobertura a los servicios con la excepción del transporte aéreo, marítimo y de telecomunicaciones básicas. El acuerdo también proporciona protección de los derechos de propiedad intelectual en una variedad de áreas que incluyen patentes, marcas registradas y material con derechos de autor. Las disposiciones de contratación pública del TLCAN se aplican no sólo a los bienes sino a los contratos de servicios y construcción a nivel federal. Además, a los inversionistas de

los tres países miembros se les garantiza la igualdad de trato (Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de EUA, 2014).

#### **1.4.1 TLCAN, PRIMERA PARTE: ASPECTOS GENERALES, Capítulo I**

La implementación del TLCAN ha dado pauta al fortalecimiento del Comercio Internacional eliminando barreras que dificultaban la circulación de bienes entre diferentes países. Fungir como un instrumento de mediación en temas de tal magnitud no es una tarea sencilla, por lo cual, para la implementación del tratado se debieron establecer lineamientos sólidos que promovieran una ejecución armónica de las reglas y pautas.

Tomando en cuenta el punto anterior, ahora resulta preciso definir la razón de ser del Tratado Trilateral. Para esto, a continuación, se citará textualmente el artículo 102 del TLCAN, el cuál puede ser encontrado en el Capítulo I del Tratado, donde se redactan sus objetivos.

##### **Artículo 102. Objetivos**

Los objetivos del presente Tratado, expresados en sus principios y reglas, principalmente los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, son los siguientes:

Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las Partes;

Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio;

Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes;

Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las Partes;

Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; y

Establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado.

Las Partes interpretarán y aplicarán las disposiciones de este Tratado a la luz de los objetivos establecidos en el párrafo 1 y de conformidad con las normas aplicables del derecho internacional. (Tratado de Libre Comercio de América del Norte [TLCAN], 1994, p.10)

Así pues, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, pretende beneficiar a los tres países que lo suscriben -México, Estados Unidos y Canadá- favoreciendo la apertura comercial de América del Norte a través de la eliminación sistemática de la mayoría de las barreras arancelarias y no arancelarias del comercio y la inversión entre los países miembros; promoviendo condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio; protegiendo los derechos de propiedad intelectual en los tres países miembros; estableciendo procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del Tratado y para la solución de controversias; fomentando la cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios del Tratado; eliminando obstáculos al comercio; y favoreciendo la circulación transfronteriza de bienes y servicios entre los territorios de los tres países firmantes, con lo cual se incrementan también las oportunidades de inversión en los tres países miembros.

Fundamentalmente, el Tratado pretende eliminar barreras al comercio; promover condiciones para una competencia justa; incrementar la inversión foránea, y proteger la propiedad intelectual, estableciendo para todo lo anterior procedimientos efectivos en la solución de controversias que puedan surgir como resultado de su desempeño.

El TLCAN es considerado como el primer tratado comercial en incluir un importante esquema de protección de los derechos de la propiedad intelectual e industrial. Asimismo, en virtud de que tanto Estados Unidos, Canadá y México, son signatarios de una gran variedad de tratados internacionales de carácter multilateral en materia de propiedad intelectual e industrial, se complementa el TLCAN haciéndolo aún más efectivo en la protección de estas materias.

Por tanto, la esencia de este tratado es notablemente comercial, es decir que sus objetivos son, principalmente de carácter económico. En concreto, se han puesto sobre la mesa de negociaciones, temas favorecedores para los tres países, pero sin llegar a comprometer asuntos más sensibles como los de carácter social.

#### **1.4.2 Principios del TLCAN**

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte se rige bajo tres principios fundamentales que justifican su existencia y sus lineamientos. Dichos principios son denominados: Trato Nacional, Trato de Nación Más Favorecida y Transparencia. Los dos primeros pueden ser identificados como una consecuencia del fundamento de 'no discriminación'. Lo antes mencionado representa un compromiso firme para la facilidad del movimiento de los bienes y servicios a través de las fronteras, ofreciendo la protección adecuada y la vigilancia necesaria para garantizar el cumplimiento efectivo de los lineamientos, y adoptar los procedimientos internos efectivos que permitan la aplicación e implementación del Tratado, estableciendo una regla de interpretación que exija su aplicación entre los miembros y según los principios del derecho internacional.

##### **A) Trato nacional**

En este principio fundamental del Tratado se pretende proveer un trato igualitario tanto para nacionales como para extranjeros. Estipula que las mercancías importadas y las producidas en el país deben recibir el mismo trato, al menos después de que las mercancías extranjeras hayan entrado en el mercado. Lo mismo debe aplicarse a los servicios extranjeros y nacionales, las marcas de fábrica o de comercio, los derechos de autor y las patentes (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2019).

Uno de los aspectos más sustanciales del Tratado es que bienes, servicios y personas deben ser considerados como nacionales de los respectivos países suscriptores del TLCAN. Así, por ejemplo, un producto canadiense debe ser considerado en territorio mexicano, en la misma forma que si hubiera sido producido en México. Es decir que no se puede discriminar por razones de nacionalidad.

La única excepción a este principio se encuentra en el capítulo VI del Tratado, aunque los minerales radiactivos mexicanos excluyen tajantemente la presencia de canadienses y estadounidenses en su explotación en territorio nacional. Dicho esto, cuando se aplica este principio a un sector, en cada Estado (México, Canadá o Estados Unidos de América) podría ser diferente. Se debe hacer un estudio preciso por sector (mercancías, servicios e híbridos) para revisar las simetrías o asimetrías respecto de este principio. (Arellanes, 2014, p. 262)

## **B) Trato de la Nación más favorecida**

En concordancia con los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), los países no deben establecer ningún tipo de discriminación entre los interlocutores comerciales. En caso de conceder a un país cierta ventaja, por ejemplo, una reducción en los aranceles en algún producto, esta condición deberá extenderse a todos los demás miembros de la OMC, para asegurar no perjudicar a las demás partes (OMC, 2019).

Es un principio general de los Acuerdos de la OMC, e implica que cualquier convenio comercial o de servicio que las partes del TLCAN efectúen bilateralmente debe extenderse automáticamente a la otra parte. Este principio está subordinado al artículo XXIV del Acuerdo General de Aranceles y Comercio, que permite que grupos de países que forman una zona de libre comercio o unión aduanera puedan temporalmente excluir a terceros países de los beneficios de la cláusula de la nación más favorecida. (Beato, 2014)

## **C) Transparencia**

Este principio, expresamente reflejado en el capítulo XVIII del Tratado, obliga a los tres países a notificar toda modificación, reforma o adición que se intente efectuar a las legislaciones internas que se relacionan con aspectos regulados por el

Tratado, con el fin de prevenir o evitar controversias entre operadores económicos regionales. Este principio del capítulo XVIII se complementa con el código de conducta (artículo 2.009.2, inciso C) y las reglas modelo de procedimiento (artículo 2012) del propio Tratado. (Chanona, 2007)

A veces, la promesa de no aumentar un obstáculo al comercio puede ser tan importante como reducir otro, ya que la promesa permite que las empresas tengan una visión más clara de sus oportunidades futuras. Mediante la estabilidad y la previsibilidad se fomentan las inversiones, se crean puestos de trabajo y los consumidores pueden aprovechar plenamente los beneficios de la competencia: la posibilidad de elegir precios más bajos. El sistema multilateral de comercio constituye un intento de los gobiernos de dar estabilidad y previsibilidad al entorno comercial (OMC, 2019).

El TLCAN adopta estos principios del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles de Aduana y Comercio), incluso rebasa ampliamente estos principios, ya que además de establecer el trato nacional, el principio de la nación más favorecida y transparencia en los procedimientos “establece sistemas propios de arbitraje, comprende capítulos como el de servicios, de la propiedad intelectual, de compras gubernamentales, de obra pública, la inversión extranjera, los energéticos, y destacan también por su importancia el Acuerdo Ecológico y el Laboral” (Díaz, 2016, p.43). Todos ellos representan un compromiso firme de las tres naciones para facilitar el movimiento de los bienes y la prestación de los servicios a través de las fronteras, además de ofrecer la protección y la vigilancia adecuadas que garanticen el cumplimiento efectivo de los derechos de propiedad intelectual; adoptando procedimientos internos para la aplicación e implementación del Tratado.

### **1.4.3 Estructura y contenido del TLCAN**

El cuerpo del Tratado trilateral consiste en una estructura muy completa, la cual consta de un preámbulo y 22 capítulos, en los que se incluyen, en primera instancia, los aspectos generales, abarcando los capítulos I y II que, como se señaló anteriormente,

son destinados a los objetivos del Tratado y las definiciones generales. El Tratado cuenta, además, con diversos anexos integrados a lo largo de su capitulado, así como de notas, el anexo 401 y siete anexos numerados que van al final del texto.

Los 22 capítulos antes mencionados, se pueden dividir en ocho partes que además de los aspectos generales, hacen referencia a temas como: el comercio de bienes (incluyendo trato nacional y acceso de bienes al mercado, reglas de origen, procedimientos aduaneros, energía y petroquímica básica, sector agropecuario y medidas sanitarias y fitosanitarias y medidas de emergencia), barreras técnicas al comercio, compras del sector público, inversión, servicios y asuntos relacionados (temas de inversión, comercio transfronterizo de servicios, telecomunicaciones, servicios financieros, política en materia de competencia, monopolios y empresas de Estado), propiedad intelectual, disposiciones administrativas e instituciones (publicación, notificación y administración de leyes, revisión y solución de controversias en materia de antidumping y cuotas compensatorias, y disposiciones institucionales y procedimientos para la solución de controversias) y otras disposiciones que se ocupan de las excepciones y las disposiciones finales, respectivamente (ver anexos).

Debido a la naturaleza del presente trabajo y para lograr un mejor entendimiento de los retos que implica la reestructuración del Tratado de América del Norte, se tomarán como referencia, principalmente, sus capítulos II, III y IV. Esto debido a que el segundo se ocupa las definiciones generales que nos ayudarán a tener un panorama más claro, el tercero hace referencia al trato nacional y al acceso de bienes al mercado, y el cuarto dedicado al tema de las reglas de origen.

#### **1.4.4 Factores esenciales del TLCAN**

La importancia de conocer el TLCAN y sus implicaciones radica en el hecho de que, si se negoció un trato favorable a través de un TLC, la actividad comercial entre los países miembros tiende a ser más fácil y económica. El acceso a los beneficios del TLC

para las exportaciones requiere un mayor mantenimiento de registros, pero también brinda una ventaja competitiva en comparación con los productos de otros países.

El principal motivo por el que los Tratados de Libre Comercio benefician a los exportadores o inversionistas es que generalmente, en estos acuerdos se abordan una amplia variedad de actividades gubernamentales. Un ejemplo es la reducción o eliminación de aranceles cobrados a todos los productos calificados provenientes del otro país. Por ejemplo, un país que normalmente cobra una tarifa del 5% del valor del producto entrante eliminará esa tarifa para los productos que se originan en los países miembros.

Documentar cómo un producto se origina, o cumple con las reglas de origen, puede hacer que el uso de las tarifas negociadas por el TLC sea un poco más complicado. Sin embargo, estas reglas ayudan a garantizar que los intercambios comerciales entre los Estados miembros reciban los beneficios del acuerdo.

### **A) Reglas de Origen**

Uno de los temas más delicados para esta industria como manifestación de la reestructuración política son las reglas de origen que, a grandes rasgos, son los criterios necesarios para determinar la procedencia nacional de un producto. Su importancia se explica porque los derechos y las restricciones aplicados a la importación pueden variar según el origen de los productos importados. Las prácticas de los gobiernos en materia de normas de origen pueden variar considerablemente.

Las Reglas de origen incluyen tanto las Reglas generales de origen que se usan para determinar si un producto o un material son elegibles para el tratamiento preferencial del TLCAN como las Reglas de origen específicas que se utilizan para determinar si un material extranjero se origina en los territorios del TLCAN.

“Si bien se reconoce universalmente el criterio de la transformación sustancial, algunos gobiernos aplican el criterio de la clasificación arancelaria, otros, el criterio del porcentaje ad Valorem, y otros, incluso, el criterio de la operación de fabricación o elaboración” (OMC, 2019). En un mundo en proceso de globalización es más importante

aún lograr un cierto grado de armonización entre las prácticas adoptadas por los miembros de la Organización Mundial del Comercio para aplicar tal prescripción.

Las normas de origen se utilizan al aplicar medidas e instrumentos de política comercial tales como los derechos antidumping y las medidas de salvaguardia; al determinar si se dispensará a los productos importados el trato de la nación más favorecida (NMF) o un trato preferencial; para efectos de la elaboración de estadísticas sobre el comercio; al aplicar las prescripciones en materia de etiquetado y marcado; y en la contratación pública. (OMC, 2019)

## **B) Certificado de Origen**

El certificado de Origen es un formulario acordado trilateralmente utilizado por Canadá, México y los Estados Unidos para certificar que los productos califican para el tratamiento arancelario preferencial otorgado por el TLCAN. El certificado de origen debe ser completado por el exportador. Un productor o fabricante también puede completar un certificado de origen en un territorio del TLCAN que se utilizará como base para un Certificado de origen del exportador. Para presentar una solicitud de preferencia por el TLCAN, el importador debe poseer un certificado de origen en el momento de la solicitud (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD por sus siglas en inglés], 1998).

De acuerdo con lo establecido en el TLCAN (1994), en su capítulo cinco sobre procedimientos aduaneros, artículo 501 Certificado de Origen, cada Parte puede requerir que el Certificado de Origen, para un producto importado en su territorio, se complete en el idioma requerido por su ley.

Cada Parte deberá solicitar a los exportadores en su territorio que completen y firmen un Certificado de Origen para cualquier exportación de un producto sobre el cual, un importador pueda reclamar un trato arancelario preferencial al importar el producto en el territorio de otra Parte; y que cuando un exportador en su territorio no es el productor de la mercancía, el exportador puede completar y firmar un Certificado sobre la base de su conocimiento de si el bien califica como un bien

originario; su confianza razonable en la representación escrita del productor de que el producto califica como un producto originario; o un Certificado completado y firmado para el bien entregado voluntariamente al exportador por el productor.

Cuando se importen mercancías bajo trato arancelario preferencial amparadas por un certificado de origen de conformidad con algún tratado o acuerdo comercial suscrito por México, y la clasificación arancelaria que se señale en dicho documento difiera de la fracción arancelaria declarada en el pedimento, se considerará como válido el certificado de origen en los siguientes casos:

Cuando el certificado de origen se haya expedido con base en un sistema de codificación y clasificación arancelaria diferente al utilizado por México o en una versión diferente del “Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías de conformidad con las enmiendas acordadas en la OMA, en tanto no se lleven a cabo las modificaciones a la legislación de la materia”

Cuando la autoridad aduanera mexicana haya determinado que existe una inexacta clasificación arancelaria de las mercancías;

Cuando las mercancías se importen al amparo de la Regla 8a. o se trate de mercancías comprendidas en las fracciones arancelarias 9803.00.01 ó 9803.00.02.

Lo dispuesto anteriormente será aplicable siempre que la descripción de la mercancía señalada en el certificado de origen coincida con la declarada en el pedimento y permita la identificación plena de las mercancías presentadas a despacho. (TLCAN, 1994)

Por otra parte, de conformidad con los tratados de libre comercio, podrán importarse mercancías bajo trato arancelario preferencial y ser presentadas para su despacho conjuntamente con sus accesorios, refacciones o herramientas, siempre que se clasifiquen arancelariamente como parte de dichas mercancías. En estos casos, el certificado de origen que ampara las mercancías será válido también para los accesorios,

refacciones o herramientas, siempre que estos últimos no se facturen por separado (Ley Aduanera, 2018).

### **C) Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)**

Para lograr un mejor entendimiento del impacto que se ha tenido en la compañía automotriz debido a las reglas de origen, encuentro necesario ahondar en el tema y lo primero que se debe entender es la sustancia de El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio o bien GATT, el cual abarca el comercio internacional de mercancías. Su funcionamiento es responsabilidad del Consejo del Comercio de Mercancías (CCM) que está integrado por representantes de todos los países Miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

El GATT no contiene normas específicas que rijan la determinación del país de origen de las mercancías en el comercio internacional. Cada parte contratante era libre de establecer sus propias normas de origen y podía incluso aplicar varias normas de origen diferentes según la finalidad de la reglamentación de que se tratara. Los redactores del Acuerdo General declararon con respecto a las normas de origen que debía dejarse que fuera el país importador quien, de conformidad con las disposiciones de su legislación, determinara, a los efectos de la aplicación de las disposiciones sobre el trato de la nación más favorecida (y a otros efectos del GATT), si las mercancías eran de hecho originarias de un determinado país (Correa, 2010, p.112).

### **D) Armonización de las normas de origen**

Todos los países admiten que el establecimiento de normas de origen aplicables a todas las naciones y que sean las mismas sea cual fuere el objetivo de su aplicación facilitaría las corrientes de comercio internacional.

De hecho, una mala utilización de las normas de origen puede convertirlas en un instrumento de política comercial en vez de ser un simple mecanismo auxiliar de un instrumento de política comercial. No obstante, dada la diversidad de las normas de origen, es de esperar que esa armonización resulte un ejercicio complejo. (Huamán, 2014)

Se detectaron tres principales problemas que planteaban las reglas de origen. En primer lugar, un mayor número de acuerdos comerciales preferenciales, incluidos acuerdos regionales, con sus diversas normas de origen. En segundo lugar, el aumento del número de diferencias por cuestiones de origen derivadas de disposiciones en materia de contingentes, como el Acuerdo Multifibras y las limitaciones “voluntarias” de las exportaciones de acero. Por último, la mayor utilización de las leyes antidumping y las subsiguientes reclamaciones de elusión de los derechos antidumping mediante la utilización de terceros países (Correa, 2010).

El Acuerdo sobre Normas de Origen tiene por objeto lograr la armonización de las normas de origen no preferenciales y garantizar que esas normas no creen por sí mismas obstáculos innecesarios al comercio. En el Acuerdo se establece un programa de trabajo para la armonización de las normas de origen que había de emprenderse tras el establecimiento de la Organización Mundial del Comercio (OMC), conjuntamente con la Organización Mundial de Aduanas (OMA). Hasta que se lleve a término el programa, de tres años, de trabajo de armonización de las normas de origen, se espera que los Miembros se aseguren de que sus normas de origen sean transparentes, que se apliquen de manera coherente, uniforme, imparcial y razonable, y que se basen en un criterio positivo. (OMC, 2019)

#### **1.4.5 Bienes originarios**

Para comprender mejor el concepto de bienes originarios y poder relacionarlo con la industria automotriz es necesario, en primera instancia, conocer el artículo 401 del TLCAN ya que esta parte del capítulo 4 ayuda a entender los lineamientos bajo los cuales se determina si un bien es originario de alguna de las Partes signatarias del Tratado. Saber esto servirá para entender que bienes podrán gozar de qué tratos preferenciales. A continuación, se comparte el artículo 401, un fragmento original del Tratado de Libre Comercio, ubicado en el capítulo 4 sobre las reglas de origen.

Se establece que un bien se originará en el territorio de una Parte donde:

- a) la mercancía se obtiene en su totalidad o se produce en su totalidad en el territorio de una o más de las Partes, como se define en el Artículo 415;

b) cada uno de los materiales no originarios utilizados en la producción de la mercancía experimenta un cambio aplicable en la clasificación arancelaria establecido en el Anexo 401 como resultado de la producción que se produce completamente en el territorio de una o más de las Partes, o la mercancía de otro modo cumple con los requisitos aplicables de ese Anexo donde no se requiere ningún cambio en la clasificación arancelaria, y la mercancía cumple con todos los demás requisitos aplicables de este Capítulo;

c) la mercancía se produce enteramente en el territorio de una o más de las Partes exclusivamente a partir de materiales originarios; o

d) a excepción de un bien provisto en los Capítulos 61 a 63 del Sistema Armonizado, el bien se produce enteramente en el territorio de una o más de las Partes, pero uno o más de los materiales no originarios provistos como partes bajo el Armonizado El sistema que se utiliza en la producción del bien no sufre un cambio en la clasificación arancelaria porque

(i) la mercancía se importó al territorio de una Parte de forma desmontada o desmontada, pero se clasificó como una mercancía ensamblada de conformidad con la Regla general de interpretación 2 (a) del Sistema Armonizado, o (ii) el título del bien proporciona y describe específicamente el bien mismo y sus partes y no se subdivide en subtítulos, o el subtítulo del bien proporciona y describe específicamente el bien mismo y sus partes, siempre que el valor de contenido regional del producto, determinado de acuerdo con el Artículo 402, no sea inferior al 60 por ciento cuando se utilice el método del valor de transacción, o no inferior al 50 por ciento cuando se utilice el método del costo neto, y que Cumple todos los demás requisitos aplicables de este Capítulo. (TLCAN, 1994)

Para resumir, dentro del artículo 401 sobre bienes originarios se destaca los bienes que se consideren originarios del territorio. Estos incluyen: los bienes que sean obtenidos en su totalidad o producidos enteramente en territorio de una o más de las Partes; cada uno de los materiales no originarios que se utilicen en la producción del bien y que sufra uno de los cambios de clasificación arancelaria como resultado de que la producción se haya llevado a cabo enteramente en territorio de una o más de las

Partes; los bienes que se produzcan enteramente en territorio de una o más de las Partes, utilizando exclusivamente materiales originarios; y los bienes que sean producidos enteramente en territorio de una o más de las Partes, pero que ninguno de los materiales sufra cambios de clasificación arancelaria.

### **1.5 Bienes de la industria automotriz**

En México ha sido de suma importancia el sector automotriz que ha crecido de manera gradual, sobre todo a raíz del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, con el cual se abrió un nuevo panorama para la industria automotriz mexicana, al ponerse como uno de los temas centrales dentro de las negociaciones. Entre los puntos más destacados del TLCAN en relación al sector automotriz se puede encontrar el Artículo 403 sobre bienes de la industria automotriz, en el cuarto capítulo con sus respectivos apéndices, pues son los pilares fundamentales para el comercio automotriz no sólo para EUA y México, sino también una puerta de entrada para otros países.

En este apartado se compartirá dicho artículo, dedicado a los bienes de la industria automotriz pues explica el tipo de bienes que incluye esta rama de la industria indicando específicamente en que subpartidas se encuentran descritos. Asimismo, habla sobre aquellos casos en los que los bienes se encuentran sujetos a un requisito de contenido regional. Esta información nos ayudará a tener una visión más clara de cómo es la relación entre el TLCAN y el sector automotriz.

1. Para efectos del cálculo del valor de contenido regional de conformidad con el método de costo neto establecido en el Artículo 402(3) para:

a) bienes que sean vehículos automotrices comprendidos en la subpartida 8702.xx (vehículos para el transporte de quince personas o menos), 8703.21 a la 8703.90, 8704.21 u 8704.31; o

b) bienes comprendidos en las clasificaciones arancelarias listadas en el Anexo 403.1, cuando estén sujetos a un requisito de contenido regional y estén destinados a utilizarse como equipo original en la producción de los bienes

comprendidos en la subpartida 8702.xx, 8703.21 a la 8703.90, 8704.21 u 8704.31, el valor de los materiales no originarios utilizados por el productor en la producción del bien será la suma de los valores de los materiales no originarios, determinados de conformidad con el Artículo 402(9) en el momento en que los materiales no originarios son recibidos en el territorio de una de las Partes por la primera persona que se los adjudique, que se importen de países que no sean Parte, conforme a las clasificaciones arancelarias listadas en el Anexo 403.1 y que se utilicen en la producción del bien o en la producción de cualquier material utilizado en la producción del bien.

2. Para efectos del cálculo del valor de contenido regional de conformidad con el método de costo neto establecido en el Artículo 402(3) para bienes que sean vehículos automotrices comprendidos en la partida 8701, subpartida 8702.yy (vehículos para el transporte de 16 personas o más), 8704.10, 8704.22, 8704.23, 8704.32 u 8704.90, o la partida 8705 u 8706, o para un componente identificado en el Anexo 403.

Para ser utilizado como equipo original en la producción del vehículo automotriz, el valor de los materiales no originarios utilizados por el productor en la producción del bien será la suma de:

a) Para cada material utilizado por el productor y listado en el Anexo 403.2, sea o no producido por el productor, a elección del productor, y determinado de conformidad con el Artículo 402, cualquiera de los dos valores siguientes: i) el valor del material no originario; o ii) el valor de los materiales no originarios utilizados en la producción de dicho material; y

b) el valor de cualquier otro material no originario utilizado por el productor, que no esté incluido en el Anexo 403.2, determinado de conformidad con el Anexo 402.

3. Para efectos del cálculo del valor de contenido regional de un vehículo automotriz identificado en el párrafo 1 o 2, el productor podrá promediar el cálculo en su año fiscal utilizando cualquiera de las siguientes categorías, ya sea tomando

como base todos los vehículos automotrices de esa categoría, o sólo los vehículos automotrices de esa categoría que se exporten a territorio de una o más de las otras Partes:

a) la misma línea de modelo en vehículos automotrices de la misma clase de vehículos producidos en la misma planta en territorio de una Parte;

b) la misma clase de vehículos automotrices producidos en la misma planta en territorio de una Parte;

c) la misma línea de modelo en vehículos automotrices producidos en territorio de una Parte; o d) la base establecida en el Anexo 403.3, cuando corresponda.<sup>21</sup>

4. Para efectos del cálculo del valor de contenido regional de uno o todos los bienes comprendidos en una clasificación arancelaria listada en el Anexo 403.1, o de un componente o material señalado en el Anexo 403.1, que se produzcan en la misma planta, el productor del bien podrá promediar su cálculo:

i) En el año fiscal del productor del vehículo automotriz a quien se vende el bien, o en cualquier trimestre o mes; ii) en cualquier periodo trimestral o mensual; o iii) en su propio año fiscal, si el bien se vende como refacción;

b) calcular el promedio a que se refiere el inciso a) por separado para cualquiera o para todos los bienes vendidos a uno o más productores de vehículos automotrices; o

c) respecto a cualquier cálculo efectuado conforme a este párrafo, calcular por separado el contenido regional de los bienes que se exporten a territorio de una o más de las Partes.

5. El requisito de contenido de valor regional será: a) para el año fiscal de un productor que inicie en la fecha más próxima al 11 de enero de 1998 y los años posteriores, 56 por ciento según el método de costo neto, y para el año fiscal de

un productor que inicie en la fecha más próxima al 11 de enero de 2002 y los años posteriores, 62.5 por ciento según el método de costo neto, para:

i) los bienes que sean vehículos automotrices comprendidos en las subpartidas 8702.xx (vehículos para el transporte de quince personas o menos), 8703.21 a 8703.90, 8704.21 u 8704.31, y ii) los bienes comprendidos en las partidas 8407 u 8408 o la subpartida 8708.40, y destinados a utilizarse en los vehículos automotrices señalados en el inciso a) i); y

b) para el año fiscal de un productor que inicie en la fecha más próxima al 11 de enero de 1998 y los años posteriores, 55 por ciento según el método de costo neto, y para el año fiscal de un productor de vehículos automotrices que inicie en la fecha más próxima al 11 de enero de 2002 y los años posteriores, 60 por ciento según el método de costo neto, para:

i) los bienes que sean vehículos automotrices comprendidos en la partida 8701, en la subpartida 8702.yy (vehículos para el transporte de dieciséis personas o más), 8704.10, 8704.22, 8704.23, 8704.32 u 8704.90, o en las partidas 8705 u 8706; ii) los bienes comprendidos en las partidas 8407 u 8408 o en la subpartida 8708.40, y destinados a utilizarse en vehículos automotrices señalados en el inciso b) i), y iii) excepto los bienes señalados en el inciso a) ii) o comprendidos en la subpartida 8482.10 a la 8482.80, 8483.20 u 8483.30, los bienes señalados en el Anexo 403.1 y destinados a utilizarse en los vehículos automotrices incluidos en los incisos a) i) o b) i).

6. El requisito de valor de contenido regional para un vehículo automotriz identificado en el Artículo 403(1) y 403(2) será:

a) 50 por ciento durante cinco años después de la fecha en que un ensamblador de vehículos automotrices produzca en una planta el primer prototipo del vehículo, si:

i) se trata de un vehículo automotriz de una clase, marca o, excepto vehículos comprendidos en el Artículo 403(5) b) i), categoría de tamaño y bastidor que el ensamblador de vehículos automotrices no haya producido anteriormente en territorio de ninguna de las Partes;

ii) la planta consiste en un edificio nuevo en que se ensambla el vehículo automotriz; y iii) sustancialmente toda la maquinaria nueva utilizada en el ensamble del vehículo automotriz se encuentra en la planta; o b) 50 por ciento durante dos años después de la fecha en que el primer prototipo de vehículo automotriz se produzca en una planta después de que ésta haya sido remodelada, si se trata de un vehículo automotriz de una clase, o marca o, excepto vehículos comprendidos en el Artículo 403(5) b) i), categoría de tamaño y bastidor diferentes a los que el ensamblador de vehículos automotrices haya producido en la planta antes de la remodelación. (TLCAN, 1994)

Básicamente, el artículo 403 proporciona las bases para clasificar los bienes de la industria automotriz, ya sea las partes destinadas a utilizarse como equipo original en la producción o tal cual los vehículos automotrices. Además, sirve de referencia para poder entender el cálculo del valor de contenido regional para cada uno de los casos, es decir, tanto para las piezas productivas, como para los vehículos completos y cualquier otro material no originario utilizado por el productor.

Dicha información es esencial para el entendimiento de los siguientes apartados donde se explica el cálculo del valor de contenido regional mediante los métodos de costo neto y valor de transacción.

### **1.5.1 Cálculo del Valor de Contenido Regional**

El concepto de contenido regional hace referencia a las medidas que requieren que los productores de ciertos bienes utilicen una determinada proporción de recursos locales cuando produzcan bienes o brinden servicios. Incluye requisitos locales de propiedad, empleo local, requisitos de capacitación de aptitudes, requisitos locales para la adquisición y requisitos de transferencia de tecnología.

Como se establece en el artículo 403, previamente presentado, cada Parte dispondrá que el valor de contenido regional de una mercancía se calculará, a elección del importador, exportador o productor de la mercancía, sobre la base del método de valor de transacción o el método del costo neto.

El precio realmente pagado o por pagar es el pago total que por las mercancías importadas haya hecho o vaya a hacer el comprador al vendedor o en beneficio de éste e incluye todos los pagos hechos como condición de la venta de las mercancías importadas por el comprador al vendedor, o por el comprador a una tercera parte para cumplir una obligación del vendedor. El valor en aduana es el valor de transacción cuando se cumplan las condiciones de prueba de la venta, sin restricciones a la cesión o utilización, sin sujeción a condiciones adicionales, precio absoluto, información suficiente a efectos de ajuste y ausencia de vinculación entre el comprador y el vendedor (OMC, 2019).

El concepto de valor de transacción hace referencia al valor en aduana según se determina en el Acuerdo de Valoración Aduanera, es decir, el precio realmente pagado o por pagar por un bien o material con respecto a una transacción.

Por otra parte, el costo neto se interpreta como el costo total menos los costos de promoción de ventas, marketing y servicio postventa, regalías, costos de envío y embalaje, y costos de intereses no permitidos que se incluyen en el costo total.

Para efectos de una mejor interpretación, cabe aclarar que, para cada parte, el importador, exportador o productor puede calcular el valor de contenido regional de un producto basándose en el método de valor de transacción. Ferrantino y Dee (2005) explican el método de la siguiente manera:

$$\text{RVC} = (\text{TV} - \text{VNM}) / \text{TV} \times 100$$

Donde:

**RVC** es el valor de contenido regional, expresado como un porcentaje;

**TV** es el valor de transacción del bien, ajustado para excluir cualquier costo incurrido en el envío internacional del bien; y

**VNM** es el valor de los materiales no originarios, incluidos los materiales de origen indeterminado utilizados por el productor en la producción del bien.

Como se indicó previamente cada parte dispondrá que un exportador o productor puede calcular el valor de contenido regional de un producto con el costo neto, para lo cual se utilizaría el método de la siguiente forma:

$$\mathbf{RVC = (NC-VNM) / NC \times 100}$$

Donde:

**RVC** es, de igual manera, el valor de contenido regional, expresado como un porcentaje;

**NC** es el costo neto del bien; y

**VNM** es, como ya se había determinado, el valor de los materiales no originarios, incluidos los materiales de origen indeterminado utilizados por el productor en la producción del bien.

El valor de los materiales no originarios para el cálculo del valor de contenido regional del producto no debe incluir el valor de los materiales no originarios utilizados para fabricar los originarios que se utilizan posteriormente en el bien terminado. (Ferrantino y Dee, 2005, p. 357)

En este sentido, cada parte dispondrá que, si se utiliza un material no originario en la generación de un producto, puede considerarse contenido originario con el fin de determinar si el producto cumple con un requisito de valor de contenido regional tanto al valor del procesamiento de los materiales no originarios realizados en el territorio de una

o más de las Partes, como al valor de cualquier material originario utilizado en la producción del material no originario realizado en el territorio de una o más de las Partes.

En materia de Comercio Internacional, el costo neto es establecido para calcular el valor de contenido regional requerido como regla de origen específica para algunos bienes. En este sentido, el costo neto incluye todos los costos a excepción de los de promoción de ventas, comercialización y de servicio posterior a la venta, regalías, costos de embarque y empaque, así como los costos no admisibles por intereses que estén incluidos en el costo total (Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de EUA, 2014). Cada Parte dispondrá que un exportador o productor calcule el valor de contenido regional únicamente sobre la base del método del costo neto establecido anteriormente si no se proporciona una regla basada en el método del valor de transacción.

Para efectos del cálculo del costo neto de un bien, el productor puede calcular el costo total incurrido con respecto a todos los bienes generados por ese productor, restar todos los costos de promoción de ventas, comercialización y servicio postventa, regalías, costos de envío y embalaje, y los costos de intereses no permitidos que se incluyen en el costo total de todos esos bienes, y luego, de manera razonable, asignar el costo neto resultante de esos bienes al producto, o bien, asignar razonablemente cada costo que forme parte del total incurrido con respecto al bien, de modo que el total de estos costos no incluya ninguna promoción de ventas, marketing ni costos de servicio postventa, regalías, costos de envío y embalaje, y costos de intereses no permitidos. (Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de EUA, 2014)

## **1.6 El Sector Automotriz ante la renegociación del TLCAN**

Hoy en día, los diferentes agentes del comercio internacional se encuentran estrechamente interconectados debido a las estrategias de apertura comercial tanto de carácter bilateral, multilateral y regional, que comenzaron a surgir a partir de la década de los ochenta. Este hecho ha dado lugar al surgimiento de nuevos esquemas de producción, conocidos también como cadenas globales de valor. Las cadenas globales

han cobrado gran importancia sobre todo en las industrias más dinámicas a nivel internacional como el sector automotriz.

El concepto de las cadenas globales de valor implica que el proceso de producción ya no se efectúa en un país específico; por el contrario, cada vez es más frecuente que los distintos procesos que se requieren para elaborar un producto, desde la materia prima hasta el producto terminado, se lleven a cabo en lugares diferentes; cada proceso en el lugar indicado, en función de la disponibilidad de materiales y la presencia de las capacidades necesarias para llevarlo a cabo con calidad y a costos competitivos (Milberg y Winkler, 2018, p.41). Así, un producto puede diseñarse en Estados Unidos, sus partes ser fabricadas en China y el producto final ser ensamblado en México, para luego ser exportado nuevamente a Estados Unidos. En esa lógica, las estadísticas de exportaciones versus importaciones pierden relevancia; lo importante es ser el país que más valor agregue a los productos, en especial en uso intensivo del conocimiento y en procesos complejos de manufactura.

En el nuevo paradigma de las cadenas globales de valor, México requiere llevar a sus empresas manufactureras a una siguiente etapa. La industria manufacturera de exportación es clave para fortalecer los vínculos de México a nivel internacional y para impulsar el desarrollo del país, ya que buena parte de la población y de la economía depende de su actividad y desempeño. Este sector es un importante generador de empleo y tiene efectos en otros sectores productivos y de servicios. “Representa ocho de cada diez exportaciones mexicanas y uno de cada dos dólares de inversión extranjera directa que llegan al país. En pocas palabras, la industria manufacturera contribuye a democratizar la productividad” (Muñoz, 2016).

En este sentido, para México resulta fundamental poner atención en dos rubros: el primero, fortalecer la cadena de proveeduría nacional en sectores estratégicos; el segundo, fortalecer la participación de las pymes (nueve de cada diez empresas en México) en la plataforma exportadora del país. El objetivo final es consolidar la cadena de proveeduría e incrementar el valor agregado nacional en los bienes y servicios que se venden en los principales mercados internacionales. Actualmente operan alrededor

de 50 firmas automotrices alrededor del mundo; de las cuales sólo cinco han podido consolidarse a nivel internacional, que son: General Motors, el principal productor en el ámbito mundial participando con un 15% del total de la producción; Ford que contribuye con el 13%; seguido de Toyota, Volkswagen y Chrysler con 10, 9 y 8 respectivamente (Álvarez, 2012). Todas estas ensambladoras han podido integrarse a las cadenas productivas, lo cual las hace ser más eficientes y competitivas a nivel internacional ya que, al mismo tiempo, forman extensas redes de conexión entre sus proveedores de primer y segundo nivel.

Los temas revisados en el Tratado tuvieron gran relevancia, no sólo para el sector automotriz mexicano, sino también para la economía en general. Gracias al TLCAN la industria automotriz en México pudo desarrollar su capacidad y mejorar sus productos, sobre todo las autopartes. Asimismo, las nuevas condiciones arancelarias ya citadas lograron el abastecimiento de productos e insumos para fortalecer la industria, lo cual tuvo gran relevancia para fortalecer las cadenas productivas, ya que aceleró los procesos de intercambio y producción, lo que incrementó el comercio y la Inversión Extranjera. A la par, el TLCAN fue visto como un mecanismo confiable y estable para poder ingresar al mercado estadounidense. Con lo cual, arribaron capitales extranjeros que tuvieron grandes intereses por la industria automotriz, sobre todo japoneses y alemanes. Es por ello que muchas ensambladoras no estadounidenses han invertido e instalado sus plantas ensambladoras en México, como el Grupo Volkswagen en Puebla, lo cual ha fortalecido a los proveedores regionales que se localizan muy cerca de la ensambladora para proveer de insumos. Todas estas vertientes se vieron reflejadas en la economía mexicana, donde el sector automotriz creció de manera gradual en los años posteriores al tratado.

### **1.7 T-MEC: Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá**

Bajo el liderazgo del presidente Donald J. Trump, Estados Unidos llegó a un acuerdo con México y Canadá para la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. El nuevo acuerdo comercial podría incluir las bases para un nuevo acuerdo comercial que sustituiría al ya conocido TLCAN. Es importante aclarar que

oficialmente el tratado vigente al día de hoy es el TLCAN. Sin embargo, se han tenido que tomar medidas preventivas como parte de la estrategia de sobrevivencia de las empresas en caso de que dicha renegociación resulte en una nueva versión del tratado. Hasta ahora, se denomina Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) o USMCA (por las siglas en inglés de United States-Mexico-Canada Agreement), a la nueva versión del Tratado que podría incluir la reestructuración de algunos puntos puestos sobre la mesa en las rondas de negociación entre los tres países.

Se presume que este nuevo acuerdo entre resultaría en un beneficio mutuo para los trabajadores, agricultores, ganaderos y empresas de América del Norte. En primera instancia, permite la subsistencia del TLCAN. Uno de los temas más sensibles del acuerdo tiene que ver con la industria automotriz. Se han incorporado una amplia serie de restricciones con el fin de combatir la migración de dicha industria fuera de Estados Unidos, hacia países con mano de obra más barata, como México. Hasta ahora, para que un automóvil pudiera considerarse producto local y por tanto libre de aranceles, 62.5% de su contenido debía haberse fabricado en uno de los tres países socios. Con el nuevo acuerdo, este porcentaje podría elevarse alrededor del 75%, de acuerdo con las últimas reuniones de capacitación acerca del tema.

La justificación del presidente Trump es que el TLCAN está lleno de deficiencias y con el nuevo acuerdo se beneficiaría a los campesinos y al sector manufacturero de su país, tratándose de un acuerdo histórico. Por su parte, el primer ministro de Canadá, Justin Trudeau, celebró las posibles modificaciones al acuerdo, pues según su análisis, los cambios fortalecerían a la clase media de su país y a los empresarios. Asimismo, el presidente Enrique Peña Nieto celebró haber alcanzado este primer texto para dar pie al nuevo tratado y presumió que el nuevo tratado consolidará a la región como una de las más competitivas del mundo (Pozzi y Fariza, 2018).

### **1.7.1 Status de la renegociación y modernización del TLCAN**

Como se mencionó previamente, la modernización del tratado trilateral aún no es oficial. Sin embargo, si bien aún no se oficializa, el proceso ya ha avanzado mucho y de acuerdo con la evolución de las renegociaciones, la implementación es inminente. A

continuación, se detallarán las etapas que se han atravesado en el proceso de actualización del tratado desde la notificación de la propuesta de renegociación hasta el proceso de aprobación por parte de México, el último status que se tiene.

Fecha	Etapas
18/05/2017	El Gobierno de los Estados Unidos notificó al Congreso de su país la intención de iniciar negociaciones con Canadá y México para modernizar el TLCAN.
17/07/2017	EUA publicó un resumen de los objetivos de negociación para la renegociación del TLCAN/NAFTA. los cuales incluyen la reducción del déficit, la adición de un capítulo sobre economía digital y la incorporación y fortalecimiento de las obligaciones laborales y ambientales que actualmente están en los acuerdos paralelos del TLCAN.
16/08/2017 - 20/08/2017	Primera ronda para modernización de NAFTA/TLCAN entre Canadá, México y EUA en Washington, D.C
01/09/2017 - 05/09/2017	Segunda ronda de negociaciones para la modernización del TLCAN en Ciudad de México.
23/09/2017 - 27/09/2017	Tercera ronda de negociaciones en Ottawa, Canadá
11/10/2017 - 17/10/2017	Cuarta ronda de negociación y modernización del TLCAN tuvo lugar en Arlington, Virginia.
21/11/2017	Quinta ronda de negociación. Reunió a casi 30 grupos de negociación en Ciudad de México.
23/01/2018 - 29/01/2018	Sexta ronda del TLCAN se llevó a cabo en Montreal, Canadá
05/03/2018	Séptima ronda de negociaciones para la modernización del TLCAN en Ciudad de México, México
27/08/2018	las negociaciones bilaterales entre EUA y México alcanzaron un entendimiento sobre principales temas de importancia para ambos países.
30/09/2018	Canadá, EUA y México acordaron la modernización del TLCAN
30/11/2018	En el marco de la Cumbre de Líderes del G20, Canadá, México y Estados Unidos firmaron el Tratado entre México, EUA y Canadá (T-MEC).
30/05/2019	El Presidente de México entregó al Senado los textos del T-MEC para su consideración, análisis y eventual aprobación. México inicia proceso de aprobación.

Elaboración propia con datos obtenidos de Secretaría de Economía. Presidencia de la

República Mexicana  
 Con la información de la tabla anterior podemos notar que la modernización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte es un proyecto que inició en mayo del 2017 con la notificación del gobierno de Estados Unidos a su congreso sobre la pretensión de iniciar negociaciones con México y Canadá para reestructurar su relación comercial. Una vez establecida la intención, el gobierno de Estados Unidos tuvo que explicar sus motivos para buscar dicha modernización. Posteriormente, se tuvieron siete

rondas de negociación entre los tres países, turnando la sede en las capitales de cada uno de los países. Tras la séptima ronda de negociación, se tuvo un encuentro bilateral entre Estados Unidos y México para discutir los temas más importantes para ambos países.

En diciembre del 2018, finalmente, se acordó la modernización del acuerdo trilateral para pasar entonces al proceso de ratificación. En mayo del presente año, el presidente México entregó al senado la nueva versión del tratado para su análisis, consideración, dando inicio así, a su eventual aprobación.

### **1.8 Nuevos Requerimientos para el Sector Automotriz con el T-MEC**

Ante los nuevos retos que se presentan en relación con la renegociación del TLCAN, algunas de las posibles medidas a considerar para mejorar el sector automotriz se pueden enfocar en las reglas de origen que, como ya se ha mencionado, son los criterios necesarios para determinar la procedencia nacional de un producto, ya sea un insumo o un producto terminado.

Especialmente, las negociaciones deben enfocarse en el artículo 403 pues, como se explicó previamente, trata específicamente sobre los bienes de la industria automotriz y es donde se necesita también tener demasiado cuidado para fortalecer y no afectar los productos fabricados en América del Norte. Actualmente, la regla establece que un automóvil producido en alguno de los tres países debe contener por lo menos el 62.5 por ciento de contenido regional para gozar del beneficio de arancel cero para efectos de exportación en la región en América del Norte.

Si se incrementan las reglas de origen, deberá ser bajo el compromiso de las tres partes para una mayor integración regional y para que los beneficiados sean éstos mismos, lo cual debería ser el objetivo principal de la renegociación. Además, se podrán fortalecer las cadenas de suministros para las empresas que proveen a las grandes ensambladoras, ya que para poder armar un automóvil tan sólo en México, participan una gran cantidad de empresas de primer y segundo nivel, las cuales proveen a las ensambladoras de cualquiera de los insumos que conforman un automóvil.

Es importante tomar en cuenta que, si se expanden las reglas de origen, una mayor cantidad de insumos deberán ser propiamente de la región. México se caracteriza por tener extensas redes de proveeduría, las cuales sustentan la cadena de suministro de las grandes ensambladoras instaladas en México. La mayoría de las empresas de autopartes operando dentro del territorio, cuentan con la norma ISO/TS 16949, que es una especificación técnica que define los requisitos del sistema de calidad para la cadena de suministro de la industria automotriz.

En este mismo sentido, esta norma se encarga de detectar defectos, reducir variaciones y evitar desperdicios en la cadena, lo cual reduce costos (en tiempos y traslados), hay mayor confianza, fácil integración entre los mismos y vuelve más competitiva a la cadena. Por lo tanto, la industria de autopartes mexicana está calificada para poder proveer de insumos a la industria automotriz y así crear mayor cantidad de empleos y fortalecer las cadenas ya instaladas en México. Sin duda, este no sólo es un reto para México, sino una gran oportunidad para poner en la mesa de debate los puntos que pueden beneficiar a la industria automotriz, la cual ha tenido gran auge en los últimos años. “Tan sólo en 2015 tuvo una participación del 17,4% total del sector manufacturero mexicano y un 3,2% del total del PIB, convirtiéndolo en uno de los pilares para la economía mexicana” (Meza, 2015).

Reajustar las reglas de origen en relación con la industria automotriz en América del Norte, ha sido el eje de la renegociación del TLCAN y la posibilidad de negociar otros temas; ha sido indispensable revisar exhaustivamente todos los encadenamientos productivos que ya existen dentro del sector automotriz para no afectar a las empresas. Idealmente, se deberá crear un compromiso regional, en el cual las tres partes salgan beneficiadas con el objetivo de hacer más competitiva a la región.

Como mencionado, las reglas de origen son un tema delicado para las plantas ensambladoras de autos en México pues se está exigiendo un contenido local mucho mayor del que se manejaba hasta ahora. El último acuerdo entre los negociadores del USMCA establece que, para los vehículos ligeros, la regla de origen resalta que el contenido elaborado en Norteamérica para los autos destinados a exportación debe de ser de 70% para obtener un trato arancelario preferente; todavía quedan algunas rondas

de negociación para cerrar el acuerdo del porcentaje, la intención es que el requerimiento de contenido local no rebase el 62.5% para vehículos ligeros y 60% para vehículos pesados.

Además, se incorpora un requisito relacionado con los sueldos de los trabajadores: un porcentaje del contenido de los coches. Los automóviles que se exporten de México a EUA deberán haber sido fabricados por empleados con salarios de 16 dólares la hora, lo que triplica la media de un trabajador fabril mexicano.

## **2 CAPÍTULO 2: INDUSTRIA MANUFACTURERA, COMPETITIVIDAD E INVERSIÓN EXTRANJERA**

Para conseguir un mejor entendimiento en el desarrollo del presente trabajo, y apreciar mejor las aportaciones que he brindado como egresada de la licenciatura en Negocios Internacionales en Volkswagen de México, considero necesario profundizar en dos temas: la estructura y situación actual de la industria manufacturera; y el mundo de la Inversión Extranjera. Así que en este segundo capítulo se analizará a detalle la Industria Manufacturera, la competitividad en este sector y la inversión extranjera.

La importancia de entender dichos fenómenos reside en la exigencia que se está ejerciendo actualmente sobre las compañías automotrices para incrementar el grado de localización o regionalización de los proveedores de autopartes para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos del nuevo tratado de libre comercio.

En primera instancia, se estudiará concienzudamente la situación actual de la industria manufacturera en México y en el mundo, pues es el ramo en el que se clasifica la planta de Volkswagen de México situada en Puebla.

### **2.1 La Industria manufacturera**

La Industria manufacturera es una actividad económica secundaria dedicada a transformar una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Está constituida por empresas desde muy pequeñas como tortillerías, panaderías y molinos, entre otras, hasta grandes conglomerados como armadoras de

automóviles, embotelladoras de refrescos, emparadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por mencionar algunas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2017)

Con base en lo anteriormente estipulado, se puede afirmar que, para el estudio llevado a cabo en el presente trabajo, es importante conocer, la naturaleza, el comportamiento y la situación actual de la industria manufacturera, pues la planta de automóviles de la marca Volkswagen, donde laboro actualmente, pertenece a esta rama de la industria.

La palabra manufactura proviene de la unión de dos vocablos latinos: manus (mano) y factus (hecho, elaborado). De allí que su concepto original fuera en alusión al trabajo manual, característico del capitalismo previo a la Revolución Industrial, que se distingue de la labor artesanal en que empleaba a muchas personas trabajando con las manos, para masificar la producción de los bienes de consumo. Sin embargo, aplicado al contexto industrial contemporáneo, el término refiere al proceso de transformación de la materia prima en bienes elaborados a gran escala, empleando para ello máquinas y fuentes de energía en lugar del trabajo manual. Este desplazamiento del sentido de la palabra ha relegado a quienes emplean todavía labores manuales a adueñarse a su vez del término “artesanal”. (Uriarte, 2017)

Así pues, se denomina manufacturera a aquella industria que se dedica a la transformación de diferentes materias primas en productos y bienes terminados y listos para que ser consumidos o bien para ser distribuidos por quienes los acercarán a los consumidores finales. Esta industria pertenece al sector secundario de la economía, pues es justamente el que transforma la materia prima que se genera en el sector primario.

La actividad manufacturera se refiere a aquellas industrias que están involucradas en la fabricación y procesamiento de artículos, dedicándose a la transformación de componentes, materiales o sustancias para la creación o adición de valor de nuevos productos.

La manufactura es desarrollada por diversas empresas que presentan envergaduras diferentes, es decir, nos podemos encontrar con empresas pequeñas hasta compañías multinacionales. Entonces, pertenecerá a la industria manufacturera cualquier empresa que dedique su actividad a la transformación de materias primas en bienes.

Cabe mencionar que toda la labor que esta actividad económica ejecuta es posible por la intervención de tres pilares fundamentales; la fuerza de trabajo, las máquinas y las herramientas, que posibilitan la producción en cuestión.

### **2.1.1 Clasificación de la industria manufacturera**

El proceso de transformación puede ser físico, químico o mecánico. Los fabricantes a menudo tienen plantas o fábricas que producen bienes para el consumo público. Generalmente se usan las máquinas y equipos en el proceso de fabricación. La variedad de productos es una de las potencias de la industria manufacturera. Sus áreas más comunes de interés son: bienes alimenticios, producción textil, fabricación de maquinaria y equipos electrónicos, producción de papel, de productos químicos y fármacos, de utensilios metálicos, de plásticos, de madera y de bienes intermedios para otras industrias. En tanto, los rubros que abarca la manufacturera son variados, entre los más importantes se encuentran: alimentos, bebidas, producción textil, automotriz, maquinaria y equipos, industria de la madera, producción de papel, productos químicos y productos metálicos: Constituye una porción sustancial del sector industrial en los países desarrollados. Los productos finales pueden servir como un producto terminado para venderlos a los clientes, o como productos intermedios utilizados en el proceso de producción.

Tomando en cuenta su posicionamiento en la cadena de producción de bienes, las empresas dedicadas a la manufactura se pueden clasificar como tradicionales, convirtiendo la materia prima en productos listos para su consumo; como intermedias, produciendo bienes semielaborados para alimentar otros tipos de manufactura; como mecánicas, siendo su producto final herramientas y maquinaria indispensable para emprender procesos industriales de otros tipos; o residuales empleando como materia

prima los sobrantes industriales de otros procesos y generan con ellos subproductos (INEGI, 2017).

### **2.1.2 Antecedentes**

Entre la segunda mitad del siglo XVIII y el comienzo del XIX se produjo en Occidente la Revolución Industrial, impulsando un sinfín de cambios del orden de lo científico y sobre todo lo tecnológico cuyo impacto en la vida socioeconómica fue tal, que alteró para siempre los procesos de producción y de consumo.

La Revolución Industrial reemplazó los métodos de trabajo manual de la época por la fábrica moderna y luego la industria mecanizada, piedra angular para la actual producción en masa de bienes. El gran símbolo de este período es, de hecho, el ferrocarril, que permitió movilizar mercancía a lo largo de grandes distancias en poco tiempo. (Ibáñez, 2012)

Sin lugar a duda, la Revolución Industrial fue un evento decisivo en nuestra historia y posibilitó, en gran medida, la extensión y simplificación de la industria manufacturera gracias a las máquinas que se incorporarían posteriormente para ampliar el trabajo de producción. Si bien desde siempre el hombre se ocupó de transformar las materias primas con las que se encontraba para elaborar productos necesarios, en el mencionado período de la historia y con los avances tecnológicos que trajo se produjo su gran despegue.

El cambio fundamental que trajo consigo la revolución industrial está dado por la disminución del tiempo de trabajo necesario para transformar a un recurso en un producto útil. Gracias a la implementación de lo que se denominaría modo de producción capitalista, se obtendría el beneficio, aumentando los ingresos y reduciendo los costos, porque a partir de la Revolución Industrial, la industria y las actividades manufactureras reemplazaron el trabajo manual mecanizando la mayoría de los procesos productivos que antes de este momento eran realizados a mano por los seres humanos. Toda esta situación dio paso a la aparición de una de las grandes aliadas de la industria manufacturera como es la fábrica, porque esas nuevas condiciones creadas

demandaban la reunión de los empleados en un mismo lugar junto a las máquinas. A partir de este momento, las fábricas comenzaron a proliferar en el mundo entero (Ibañez, 2012).

### 2.1.3 Relevancia

Claramente, una industria manufacturera saludable es uno de los indicadores distintivos de una economía próspera y saludable, ya que la manufactura se entremezcla con casi todas las áreas de la economía.

En la actualidad, esta industria juega un papel muy importante como fuente de empleo en una sociedad cuya población continúa en aumento. De acuerdo con el Informe sobre el Desarrollo Industrial de la Organización de las Naciones Unidas, en 2013 uno de cada seis personas trabajaba en el área, para un total mundial de empleos de casi 500 millones de trabajadores. Eso sin contar la posible demanda de servicios para y en torno a los procesos industriales (Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial [ONUDI], 2016).

### 2.1.4 Indicadores

Para obtener un panorama claro de la situación actual de la industria manufacturera resulta útil analizar indicadores tales como, el porcentaje de empleo relacionado con dicho sector, la participación de la industria en la generación de nuevos empleos, su contribución en las exportaciones, y qué tanto aporta a la producción total de un país o una región.

**Tabla: Porcentaje de empleo por sector industrial.**

PERIODO 2019	TOTAL	PRIMARIO Total	SECUNDARIO			TERCIARIO Total	Sin especificar	
			Total	Extractiva de la electricidad	Manuf- turera			Construc- ción
Enero	100	11.92	25.3	2.93	65.41	31.66	62.2	0.56
Febrero	100	13.03	24.9	3.01	66.13	30.86	61.56	0.53
Marzo	100	11.54	25.1	3.01	66.28	30.7	62.76	0.57

Abril	100	11.45	25.5	2.79	64.79	32.43	62.49	0.52
Mayo	100	12.81	25.5	2.96	67.55	29.49	61.13	0.58
Junio	100	12.37	24.7	2.77	66.39	30.84	62.37	0.59
Julio	100	12.47	24.9	2.88	65.74	31.38	62.02	0.64

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

En la tabla anterior podemos notar que, en México, el sector terciario es el que genera la mayor cantidad de empleos en México, contando con el 62.02 por ciento del total de personas laborando hasta julio del presente año. Este sector incluye todos los servicios como el comercio, restaurantes, transporte, comunicaciones, servicios financieros y corporativos, y los brindados por el gobierno y los organismos internacionales. En segundo lugar, se posiciona el sector secundario con el 24.9 por ciento, donde la industria manufacturera es la que concentra la mayor cantidad de empleados, con 65.74 por ciento del total de este sector. En último lugar se encuentra el sector primario, con 12.47 por ciento del total de empleos en México, el cual incluye las actividades de agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca.

Una vez establecida la injerencia de la industria manufacturera en el índice de empleos del país, es entendible puntualizar la trascendencia que tiene en la estabilidad económica del país. De ahí que la cantidad de exportaciones dentro de esta industria sea un dato tan relevante. La población dedicada a actividades manufactureras deberá aunar esfuerzos para preservar o mejor aún, incrementar el nivel de exportaciones.

**Tabla: Exportaciones de mercancías por sector y subsector de actividad. Serie trimestral**

Miles de dólares

Descripción	2018				2019
	1T	2T	3T	4T	1T
<b>Industrias manufactureras</b>	<b>80,382,874</b>	<b>88,314,183</b>	<b>89,835,491</b>	<b>94,093,044</b>	<b>85,105,328</b>
Equipo de transporte	38,002,308	39,769,993	41,389,435	42,536,869	39,511,792
Equipo de computación, comunicación, medición.	13,325,448	15,709,991	16,393,748	19,085,176	15,151,372
Equipo de generación de energía eléctrica	5,114,120	5,919,561	5,945,402	6,310,094	5,339,902
Maquinaria y equipo	3,916,698	4,598,703	4,393,381	4,497,300	4,044,583
Otras industrias manufactureras	3,704,160	4,122,292	4,116,141	4,231,770	3,816,994
Industria química	2,707,326	2,961,471	2,745,628	2,717,019	2,764,118
Industria alimentaria	2,314,062	2,391,188	2,256,312	2,282,875	2,569,381
Industria del plástico y del hule	2,208,955	2,500,713	2,405,624	2,479,894	2,410,736
Industrias metálicas básicas	2,307,942	2,517,959	2,497,032	2,292,729	2,366,024
Productos metálicos	1,968,402	2,177,809	2,244,026	2,229,524	2,104,190
Bebidas y el tabaco	1,265,474	1,524,808	1,468,354	1,383,639	1,384,158
Productos a base de minerales no metálicos	667,406	818,093	800,814	790,936	783,278
Prendas de vestir	725,022	789,589	851,532	848,576	767,313
Muebles, colchones y persianas	511,679	577,575	585,935	620,220	522,191
Productos derivados del petróleo y del carbón	573,235	736,657	511,004	554,811	423,620
Industria del papel	401,718	430,535	436,425	439,430	422,501
Curtido y acabado de cuero y piel	198,538	223,017	220,423	217,774	198,162
Impresión e industrias conexas	156,089	188,140	194,612	197,906	174,645
Insumos textiles y acabado de textiles	153,677	176,003	185,349	186,249	172,978
Productos textiles, excepto prendas de vestir	109,507	123,145	135,501	119,840	114,153
Industria de la madera	51,106	56,940	58,814	70,414	63,237

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

Como se puede apreciar en la tabla previa, el equipo de transporte es la clase de mercancía que más se exporta en México. En el primer trimestre del 2019 se exportó el equivalente a 39,511,792 miles de dólares en equipo de transporte, lo cual representa el 46.42% del total de las exportaciones pertenecientes a la industria manufacturera.

Tomando en cuenta el indicador previo, es preciso remarcar la trascendencia del sector automotriz en México. Para la estabilidad económica del país es importante mantener un superávit comercial en esta rama productiva lo cual implica que la balanza por cuenta corriente es positiva y el país es capaz de abastecerse y además vender al extranjero lo que le permite tener un mayor equilibrio macroeconómico. Aunado a esto, miles de empleos en todo el país son resultado de la prosperidad del sector automotriz.

### 2.1.5 Retos de las Manufactureras

Uno de los principales retos de las empresas manufactureras radica en su dependencia de la materia prima, lo cual las deja a expensas de la cotización de los materiales en los mercados nacionales e internacionales.

Otro desafío, para la industria en general, es contrarrestar su notable tendencia a dañar el medio ambiente a través de la liberación de sustancias dañinas o contaminantes, en forma líquida, sólida o gaseosa, que, sin el debido procesamiento, pueden provocar severos daños a la salud e incluso, destruir ecosistemas enteros.

### **2.1.6 Unidades Económicas de la Industria Manufacturera**

El sector secundario, al que pertenece la industria manufacturera comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos; al ensamble en serie de partes y componentes fabricados; a la reconstrucción en serie de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros, y al acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Asimismo, se incluye aquí la mezcla de productos para obtener otros diferentes, como aceites, lubricantes, resinas plásticas y fertilizantes. El trabajo de transformación se puede realizar en sitios como plantas, fábricas, talleres, maquiladoras u hogares. Estas unidades económicas usan, generalmente, máquinas accionadas por energía y equipo manual (INEGI, 2017).

El concepto de Unidad Económica es usado en el contexto de la Economía y las finanzas públicas, y se refiere a aquella unidad básica donde se generan y toman decisiones respecto a la actividad económica. En este sentido, una empresa es una unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado, con el propósito de crear o aumentar la utilidad de los bienes y servicios para satisfacer las necesidades (Krugman, Wells, Graddy, 2007, p.89).

Un tipo de clasificación de las unidades productivas en este sector se da según el número de trabajadores que ocupa la industria manufacturera, y se dividen en micro,

pequeñas, medianas y grandes unidades económicas. “El mayor porcentaje de unidades económicas corresponde a los micro establecimientos, pero el mayor porcentaje de trabajadores, remuneraciones y producción se registra en las grandes industrias manufactureras” (INEGI, 2017).

Según lo mencionado hasta ahora en este capítulo la planta armadora de automóviles Volkswagen de México, en Puebla, figura como uno de los principales y más grandes conglomerados de la industria manufacturera. Además, cabe destacar que en la planta laboran alrededor de 17.000 empleados. Lo cual, definitivamente, la posiciona como una de las más grandes empresas en México.

Es ahí donde se manifiesta el gran impacto que tiene la compañía en México y la importancia de analizar y prever las consecuencias que pueden tener las nuevas políticas en la estabilidad de la compañía.

## **2.2 Competitividad**

El concepto de competitividad comienza a ser ampliamente difundido por las escuelas de negocios, cuyo énfasis se coloca en la dirección y la firma. Se observa que las empresas compiten por mercados y recursos, asociándose su competitividad con el objetivo de incrementar la cuota de mercado a escala local y mundial.

Con la intención de entender mejor este concepto, es necesario considerar tiene diversos significados según el contexto donde se aplica, por ejemplo, a una empresa, un sector económico o un país. En esencia, competitividad se refiere a la capacidad que tienen estos agentes económicos para permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado.

A nivel nacional, el concepto de competitividad se refiere a las empresas que exportan productos y compiten en el mercado internacional. En el mercado interno, una empresa es competitiva cuando cuenta con herramientas que le ofrecen una ventaja frente a sus competidores. Cuando más empresas compiten, su esfuerzo es mayor, por esta razón implementan planes de innovación, mejoran la eficiencia de sus procesos, producen a un costo menor y venden a mayores volúmenes. Por

otro lado, deben ofrecer precios bajos y una mejora continua en la calidad de bienes y servicios. Todos estos esfuerzos llegan a la pieza más importante, el consumidor, quien activa el mercado y decide, de acuerdo a sus recursos, qué y cuánto comprar. La competencia beneficia a la ciudadanía, pues exige que las empresas se esfuercen por ofrecer al consumidor un precio justo y calidad en el servicio. (Secretaría de Economía, 2012)

### **2.2.1 Midiendo la Competitividad**

La competitividad es medida a través de indicadores que evalúan diferentes aspectos de la vida de un país. Este tipo de medidas son utilizadas para diferentes fines. Por una parte, son referencia para la toma de decisiones sobre inversión (establecer una empresa, expansiones empresariales, cambio de sede, etc.) porque ofrecen un diagnóstico sobre muchos elementos que son vitales para la operación de las empresas (nivel educativo de la población, condiciones de salud, infraestructura disponible, etc.), por lo que un país o región más competitiva, se traduce en una mejor opción para la inversión y, por lo tanto, para la generación de empleo (México Competitivo, 2017).

Por otro lado, la evaluación de competitividad habitualmente es utilizada para establecer las áreas en las que los diferentes niveles de gobierno pueden dirigir sus esfuerzos, pues proporcionan información sobre múltiples elementos, los cuales guardan una relación con la competitividad de un país o región.

La competitividad considera múltiples aspectos y depende de su desempeño. Dichos aspectos, al ser comparados por país o región, permiten conocer las capacidades y áreas que se tienen que fortalecer. Existen diversos indicadores para medir la competitividad y cada indicador se enfoca en determinados elementos.

Algunos ejemplos de indicadores internacionales de competitividad son: Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), Índice de Competitividad Internacional, del Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO), Índice de Competitividad Mundial, del Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD), Índice de Facilidad para Hacer Negocios, del Banco Mundial e Índice

Nacional de Competitividad, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (México Competitivo, 2017).

Para conocer la competitividad de las entidades federativas, existen los siguientes indicadores de competitividad: Índice de Competitividad Estatal, del Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO), Índice de Competitividad de los Estados Mexicanos, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Índice de Facilidad para Hacer Negocios en México, del Banco Mundial, el Índice de Competitividad Internacional (ICI) que es publicado cada dos años por el IMCO (Índice de Competitividad Internacional del Instituto Mexicano para la Competitividad). El IMCO define la competitividad como la capacidad de una región para atraer y retener talento e inversión, lo cual, de acuerdo con esta institución, se traduce en mayor productividad, y bienestar para sus habitantes. (México Competitivo, 2017)

El Índice de Competitividad Internacional (ICI) está compuesto por 10 subíndices, los cuales agrupan 129 variables, con la siguiente estructura:

**Imagen 2: Índice de Competitividad**



Imagen recuperada de: México Competitivo

De los subíndices se desprenden 129 variables (9 provienen de encuestas de percepción de algunas instituciones internacionales, como el WEF y el IMD), las cuales se normalizan en una escala de 0 a 100, donde el valor máximo lo obtiene el país con el mejor desempeño, mientras que el valor mínimo, lo obtiene el país con la peor evaluación. En este indicador, es importante resaltar que a pesar de

que la última edición fue en 2017, los datos con los que se elabora corresponden al 2015: un rezago de dos años. (México Competitivo, 2017)

## **2.2.2 Índice Global de Competitividad en Manufactura**

En un estudio reciente, una marca dedicada a proveer servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo e impuestos llamada Deloitte en conjunto con el US Council on Competitiveness establecieron el Índice Global de Competitividad en Manufactura en 2016, con reportes previos publicados en 2010 y 2013, además de una proyección a cuatro años, lo que nos permite tener un pronóstico confiable del comportamiento que tendrá la industria entre los países más representativos.

El análisis se basó en las respuestas de más de 500 directores, ejecutivos y altos directivos de compañías de manufactura alrededor del mundo. El estudio 2016 incluye la encuesta aplicada a los ejecutivos y presenta un listado de los 40 países más competitivos. Dicha investigación fue diseñada para colaborar con ejecutivos de la industria de manufactura y con los responsables de las políticas a nivel mundial en la evaluación de elementos clave para la competitividad de las empresas y los países, así como para identificar qué naciones ofrecerán los ambientes más competitivos en manufactura al final de esta década (Deloitte México, 2016).

### **Imagen 2: Los países con mayor índice de productividad en la industria manufacturera**



Imagen recuperada de: Deloitte México

En el mapa anterior se muestran los diez países líderes de la industria manufacturera en cuanto a productividad. En el estudio que sustenta los resultados presentados se tomaron a cuenta diversos aspectos macroeconómicos, los cuales fueron analizados y evaluados a conciencia. Las bases del estudio abarcan el índice de producto interno bruto, los costos de mano de obra, el número de investigadores, la productividad laboral (producto interno bruto por persona), las exportaciones de manufactura y el ingreso personal disponible.

Tomando en cuenta los factores de referencia, China encabeza la lista de las naciones más productivas, al ser un país en el que la industria manufacturera representa un 93.8% del total de sus exportaciones. Seguido de Estados Unidos, donde 67.7% de los productos que se exportan corresponden a la manufactura. En octavo lugar, se encuentra México, cuya producción manufacturera, aunque es ligeramente menor que en las principales naciones, representa el 77.7% del total de sus exportaciones, con lo que podemos notar la importancia de esta industria para el país (Deloitte México, 2016).

### **A) Competitividad en Manufactura: Posicionamiento por país**

La actividad industrial saludable en un país puede favorecer un dinamismo económico a partir de la competitividad y la reactivación de la inversión, consolidando la

operación de las cadenas de valor que se han formado alrededor de la actividad exportadora. Es importante que los países ajusten sus estrategias para revitalizar su industria manufacturera, para lo cual deberán adaptarse a la transformación constante del comercio internacional y aprovechar la experiencia industrial para implementarla en beneficio de los sectores estratégicos.

### Global CEO survey: 2016 Global Manufacturing Competitiveness Index ranking by country

2016			2020			2016 vs 2020
Posición	País	Puntaje	Posición	País	Puntaje	
1	China	100.0	1	Estados Unidos	100.0	▲ 1
2	Estados Unidos	99.5	2	China	93.5	▼ 1
3	Alemania	93.9	3	Alemania	90.8	—
4	Japón	80.4	4	Japón	78.0	—
5	Corea del Sur	76.7	5	India	77.5	▲ 6
6	Reino Unido	75.8	6	Corea del Sur	77.0	▼ 1
7	Taiwan	72.9	7	México	75.9	▲ 1
8	México	69.5	8	Reino Unido	73.8	▼ 2
9	Canadá	68.7	9	Taiwán	72.1	▼ 2
10	Singapur	68.4	10	Canadá	68.1	▼ 1

▲ Avanza  
▼ Retrocede  
— Permanece

Elaboración propia con datos obtenidos de: Deloitte México

Como se puede observar en la tabla de la derecha con la proyección del 2020 el pronóstico indica que Estados Unidos se convertirá en la nación manufacturera más competitiva del mundo, mientras que China, líder actual, se colocará en la segunda posición y México avanzará del octavo al séptimo sitio.

### 2.2.3 Índice de Competitividad de México en Manufactura

De acuerdo con el análisis sobre las respuestas de más de 500 directores, ejecutivos y altos directivos de compañías manufactureras alrededor del mundo, la competitividad de México se incrementará en los próximos cuatro años, entre otros factores, por los bajos costos de producción, la cercanía con Estados Unidos, un buen control monetario, la inversión extranjera directa, así como las regulaciones en salud y seguridad que brindan ventajas a la industria (Deloitte México, 2016).

El aumento de la Inversión Extranjera Directa en este sector apunta hacia un crecimiento continuo en la producción durante los próximos años, lo que significa que los niveles de empleo se incrementarán y esto derivará en una mayor demanda de servicios en esas regiones. Entre las ventajas manufactureras que tiene México respecto al resto del mundo se pueden destacar los costos laborales bajos, la cercanía con Estados Unidos, los costos energéticos menores y los Tratados de Libre Comercio.

#### **2.2.4 Competitividad en la Industria Manufacturera**

La competitividad internacional puede definirse como la capacidad que tiene una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento sobre sus competidores en los mercados extranjeros y preservar así las condiciones que sustentan sus rendimientos actuales y futuros (Peña y Triguero, 2011).

El rendimiento internacional de una empresa evalúa su competitividad a través de los resultados netos que se obtienen de su rivalidad competitiva con otras empresas del mismo mercado. (Cerrato y Depperu, 2011) determinaron que la competitividad internacional de las empresas tiene que ver con las fuentes de creación de ventaja competitiva, con el perfil de internacionalización, y con la presencia de la empresa en los mercados internacionales y su rendimiento en el extranjero.

#### **2.2.5 Argumentos y Teorías sobre la Competitividad Industrial**

Hoy en día, la competitividad se ha vuelto un tema prioritario para los gobiernos, un objeto de estudio de instituciones académicas, y una preocupación de inversionistas y empresarios. Incluso, algunas instituciones, nacionales y extranjeras, han desarrollado y publicado indicadores para tratar de medir la competitividad de los distintos países, y en el caso de México, de sus estados.

La productividad que se fomenta y se introduce con un marcado aspecto regional tiene por lo general varias ventajas, en primer lugar, de contar con una orientación más cercana a la demanda de las empresas, lo cual se manifiesta en una mayor cercanía a los clientes. En segundo lugar, puede ser dirigido hacia sistemas locales de empresas, más que hacia empresas individuales, lo que crea positivos

beneficios de afluencia de empresas, permite además estimular los procesos y técnicas de adiestramiento mediante interacción, y favorece, por lo tanto, la innovación en las actividades económicas. (Grifol, 2015)

Destacables autores como M. Porter y, P. Drucker, coinciden en que tanto los países como las empresas que han logrado resultados exitosos en el comercio mundial son aquellos que han diseñado y puesto en ejecución estrategias competitivas. Asimismo, coinciden en que el término competitividad supone un escenario internacional de referencia (Torres, 2016).

La competitividad puede ser relacionada a una capacidad de liderazgo que permite atender segmentos cambiantes y cada vez más exigentes del mercado mundial. Definitivamente un requisito para llegar a ser competitivo es tener ventajas comparativas, pero éstas dentro de los estudios económicos contemporáneos se hallan en un término mucho más antiguo en comparación con las competitivas y de ahí la importancia de dejar claro lo que distingue a cada uno de estos términos.

David Ricardo (1985) refiere que a un país le conviene especializarse en la producción de aquellos bienes en los que tenga menos desventajas. Tanto el comercio exterior como los precios dentro del mercado internacional de un producto se establecen de acuerdo con los costos de trabajo dentro de las fronteras de cada país. En esencia podemos decir que un país posee ventajas comparativas cuando el costo de producir un determinado bien, comparándolo con el costo de otros bienes que hayan sido producidos en ese mismo país sean menores.

Porter (1991) define a la ventaja competitiva como la utilidad que una empresa es capaz de generar para sus clientes y esto se puede traducir en precios de producción más bajos. Dicha utilidad se define como la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por los productos de una empresa, o sea el valor, siempre y cuando sea superior a los costes de producción, se dice que el producto es competitivo.

Pero no todos los que poseen ventajas comparativas logran alcanzar posiciones de liderazgo competitivo. Hasta la última década del siglo pasado se diferenciaban las

ventajas comparativas naturales de las ventajas comparativas dinámicas. Pero, al hablar de ventajas competitivas es necesario añadir un elemento adjunto: no basta tener los menores costos sino también de ser dominantes para un determinado mercado en el mundo (Krugman, et al., 2007, p.103). En la economía moderna se van dando cada vez más pasos hacia dejar de competir sobre la base de ventajas comparativas y competir sobre ventajas competitivas que resulten de productos únicos, incrementando la competitividad, pero en base a especialización de la fuerza de trabajo y de procesos de producción que se sustenten en las nuevas tecnologías en constante desarrollo y que aumenten la eficiencia de dichos procesos. Las economías van dejando a un lado la dependencia de mano de obra barata y de recursos naturales y se va comenzando a potenciar la optimización de los recursos creando productos y generando servicios de mayor calidad, con una alta calidad y competitividad dentro de los mercados internacionales, no obstante como señalábamos anteriormente estos dos términos no son independientes, sino por el contrario están unidos el uno con el otro, pues las ventajas competitivas se edifican sobre las comparativas (Krugman, et al., 2007, p.105).

Definitivamente el paradigma competitivo ha eliminado a los antiguos paradigmas basados en la abundancia de recursos naturales o en la abundancia de mano de obra local. Hoy la competitividad se hace; nadie nace siendo competitivo. De ahí la importancia del aprovechamiento de las oportunidades que en este sentido pueden brindar los gobiernos.

### **2.2.6 Competitividad en los Costos de Fabricación**

A lo largo de las últimas tres décadas, aproximadamente, una concepción burda del mundo impulsó la inversión de las empresas manufactureras y las decisiones sobre su abastecimiento. Latinoamérica, Europa del Este y la mayor parte de Asia se han considerado como regiones de bajo costo. En contraste, Estados Unidos, Europa Occidental y Japón han sido concebidas como regiones de altos costos. Sin embargo, esta visión contrastante del mundo ahora parece obsoleta. Años de cambio constante en los salarios, la productividad, los costos de energía, tipo de cambio y otros factores han creado una restructuración sigilosa pero dramática en el mapa de la competitividad global de los costos de manufactura. El nuevo mapa se parece cada vez más a un fragmentario

de economías de bajo costo, economías de alto costo y muchas que recaen entre ellas, abarcando todas las regiones (Torres, 2016).

En algunos casos, los cambios en los costos relativos son sorprendentes. Anteriormente, no se hubiera pensado que Brasil sería ahora uno de los países de más alto costo para la manufactura, o que México podría llegar a ser más barato que China. Mientras Londres sigue siendo uno de los lugares más caros del mundo para vivir y visitar, el Reino Unido se ha convertido en el fabricante con más bajos costos en Europa Occidental. Los costos de producción en Rusia y gran parte de Europa del Este han aumentado casi a la par con Estados Unidos (Sirkin, Zinser y Rose, 2019).

El estatus de las potencias manufactureras ha cambiado radicalmente en la última década. Para conseguir un mejor entendimiento de este fenómeno, es importante partir de datos interesantes reportados en el Índice de Competitividad de Costos de Fabricación Mundial que Boston Consulting Group ha elaborado, en el que se analizan las 25 economías exportadoras más importantes del mundo.

El nuevo Índice de Competitividad de Costos de Fabricación Mundial ha revelado los cambios en los costos relativos que deben conducir a muchas empresas a repensar los supuestos de décadas sobre estrategias de abastecimiento y dónde construir capacidad de producción futura. Para identificar y comparar los cambios en los costos relativos, se realizó una evaluación como parte de una serie de hallazgos de la investigación actual sobre la economía cambiante en la industria manufacturera mundial.

### **2.2.7 Patrones que Afectan la Competitividad por Cambios en los Costos Relativos**

<b>Bajo presión</b>	Países tradicionalmente de bajo costo cuya competitividad en deterioro es impulsada por una amplia gama de factores.	Brasil	China	República Checa	Polonia	Rusia	
<b>Perdiendo terreno</b>	Países de alto costo cuya competitividad sigue deteriorándose, debido a la debilidad de las ganancias de productividad y mayores costos de energía	Australia	Bélgica	Francia	Italia	Suecia	Suiza
<b>Manteniendo la estabilidad</b>	Países que mantienen más o menos su competitividad relativa frente a los líderes mundiales.	India	Indonesia	Países Bajos	Reino Unido		
<b>Economías mundiales en ascenso</b>	Mejora de la competitividad en comparación con los otros, debido al crecimiento moderado de los salarios, las ganancias de productividad sustentables, tipos de cambio estables y las ventajas de costos de energía	México	Estados Unidos				

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de Boston Consulting Group (BCG)

Con base en lo reportado en la tabla anterior, se puede observar que la competitividad de costos ha mejorado para países como México, llegando a ser relativamente menos atractiva para algunos otros como Australia y Bélgica. En el Índice se identifican cuatro patrones distintos de cambio para la competitividad en los costos de fabricación. Los cuales pueden ser clasificados de la siguiente manera:

### A) Bajo presión

Varias economías que tradicionalmente han sido consideradas como centros de manufactura a bajo costo parecen estar bajo presión como resultado de una combinación de factores que han erosionado significativamente sus ventajas de costos. Por ejemplo, a nivel de planta, la ventaja de los costos de fabricación de China sobre la de Estados Unidos se ha reducido. Se estima que Brasil será más caro que gran parte de Europa Occidental. Polonia, la República Checa y Rusia también han visto su competitividad de costos en deterioro en términos relativos (Sirkin, et al., 2019)

### B) Perdiendo terreno

“Países como Australia, Bélgica, Francia, Italia, Suecia y Suiza que tradicionalmente tenían alto costo han perdido terreno adicional. Esto se debe, en gran medida, al débil crecimiento de la productividad y al alza de los costos de energía” (Sirkin, et al., 2019). Si los países no son constantes con las medidas contenciosas para mantener la competitividad, pueden quedar atrás respecto a otras naciones.

### **C) Manteniendo la estabilidad**

La competitividad de los costos de fabricación de algunos países se ha mantenido estable en relación con el crecimiento de la rápida productividad de Estados Unidos. La depreciación de las divisas ha ayudado a mantener los costos bajo control en economías como la India e Indonesia, aun cuando los salarios han crecido rápidamente. Adicionalmente, el rendimiento de Países Bajos y Reino Unido ha posicionado a estos cuatro países como potenciales líderes en sus respectivas regiones (Sirkin, et al., 2019).

### **D) Economías mundiales en ascenso**

Las estructuras de costos en México y Estados Unidos mejoraron más que en todas las otras 25 economías exportadoras más grandes. Debido al bajo crecimiento de los salarios, ganancias sostenidas de productividad y un gran beneficio de costo de la energía, estas dos naciones son los actuales líderes en ascenso de fabricación mundial (Sirkin, et al., 2019).

Estos cambios dramáticos en los costos relativos podrían producir un gran cambio en la economía mundial mientras las empresas reevalúan la estructura de su red comercial. Una implicación es que la manufactura mundial podría llegar a ser cada vez más regional. Debido a que existen centros de producción relativamente de bajo costo en todas las regiones del mundo.

Estas tendencias también tienen implicaciones para los gobiernos, pues la competitividad internacional influye fuertemente en el diseño de las políticas de desarrollo socioeconómico. Para alcanzar niveles elevados de productividad es esencial la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que atraiga capitales y tecnología, y permita a las empresas adaptarse a los cambios en el

contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico, demostrando ser más dinámicos en los mercados mundiales.

## **2.2.8 Fuerzas que reestructuran la competitividad Industrial**

Cabal (2006) afirma que existen algunos factores que están borrando las fronteras tradicionales entre regiones de bajo y alto costo, lo cual genera cambios dramáticos en la competitividad de la manufactura. Es posible, listar dichos factores de la siguiente forma:

**Salarios:** La gama de diferencias salariales por hora para los trabajadores es muy amplia. El rápido aumento de los salarios ha erosionado considerablemente la ventaja competitiva de una serie de grandes exportadores. (Cabal, 2006)

**Tipo de cambio:** El cambio en los valores de las divisas puede hacer que las exportaciones de una economía sean más caras o baratas en los mercados internacionales. (Cabal, 2006)

**Productividad laboral:** La ganancia de la producción por trabajador de fabricación, o productividad, ha variado mucho en todo el mundo, y dicha variación explica algunos de los mayores cambios en los costos totales de producción.

La productividad manufacturera ha aumentado en países como México, la India y Corea del Sur, pero se redujo en otros, como en Italia y Japón. Algunas economías con bajos salarios no son muy competitivas en términos de costos de mano de obra unitarios cuando los salarios se ajustan por la productividad. (Grifol, 2015)

**Costos de energía:** Los precios del gas natural han caído entre en América del Norte debido a la producción a gran escala de los recursos de gas de esquisto. Por el contrario, han aumentado en economías como las de Polonia, Rusia, Corea del Sur y Tailandia. Esto ha tenido un impacto significativo en la industria química, que utiliza el gas natural como materia prima para la producción. Asimismo, el precio industrial de la electricidad ha aumentado considerablemente en las economías manufactureras, tales

como Australia, Brasil y España. Esto ha provocado cambios importantes en la competitividad de las industrias dependientes de la energía (Grifol, 2015).

Por supuesto, hay factores, además de las tasas de salarios, la productividad, los tipos de cambio y los costos de energía que también tienen un gran peso en las decisiones empresariales sobre dónde enfocar las cadenas de suministro. Los costos de logística, la facilidad de hacer negocios y la presencia de la corrupción, entre otras cuestiones, pueden afectar la capacidad de atracción de posibles ubicaciones. El crecimiento de la manufactura en una serie de países que tienen costos directos muy atractivos se atrofia debido a la debilidad en estas áreas. Estos factores son de naturaleza local y pueden variar mucho en diferentes lugares, incluso dentro de los mismos países.

### **2.3 La Inversión Extranjera**

En el campo de la economía y de las finanzas, una inversión es una colocación de capital en búsqueda de una ganancia futura. La decisión de invertir supone resignar un beneficio inmediato por uno futuro que es improbable. A la hora de invertir, es necesario contemplar tres variables: el rendimiento que se espera, el riesgo aceptado que es vinculado a las probabilidades de obtener el rendimiento esperado y el horizonte temporal considerando cuándo la inversión ofrecerá ganancias a corto, mediano o largo plazo (Dussel, 2007, p.33).

Inversión es un término económico con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital y la postergación del consumo. En el caso particular de inversión financiera los recursos se colocan en títulos, valores y demás documentos financieros a cargo de otros entes con el objetivo de aumentar los excedentes disponibles por medio de la percepción de rendimientos, dividendos, variaciones de mercado y otros conceptos.

El concepto de Inversión Extranjera es una expresión utilizada en Macroeconomía, a nivel de los agregados económicos y monetarios, y se refiere a la inversión realizada en un país, a través de alguna de las vías de transferencia de Capital desde el exterior por parte de un Estado extranjero, una persona natural o jurídica extranjera o una

nacional con residencia y domicilio en el exterior. Puede entenderse también como la adquisición de activos en el extranjero realizada por el Gobierno o los ciudadanos de un país, en la forma de depósitos bancarios, letras de gobiernos extranjeros, valores industriales o gubernamentales, bienes raíces, edificios, equipo y tecnología (Dussel, 2007, p.34).

En concreto, la inversión internacional consiste en la transferencia de capital de un país a otro con el fin de obtener una participación de capital social de una empresa. En un sentido amplio, inversión internacional incluye toda transferencia de un país a otro de recursos financieros a largo plazo, independientemente de que se haga la transferencia con ocasión de un préstamo o con ocasión de la compra de participaciones en el capital social de una empresa.

### **2.3.1 Importancia de la Inversión Extranjera**

Una consecuencia positiva de la inversión extranjera que vale la pena destacar, es que este fenómeno tiende a generar empleos en el país receptor, mientras contribuye al crecimiento y desarrollo de las comunidades donde se invierte.

Los principales motivos por los que se ejecutan actos relacionados con la inversión extranjera son:

- A) Aprovechar la existencia de factores de producción a costos inferiores de aquellos que existen en el mercado doméstico.
- B) El propósito de conservar la posición de un mercado determinado para los productos de una empresa, así como los movimientos de capital que se observan cuando una compañía transfiere tecnología de un país a otro.
- C) Una simple decisión financiera basada en la posibilidad de obtener rendimientos superiores a través de una expansión de operaciones en el extranjero comparados con lo que se obtendrían realizando una expansión de operaciones en el mercado doméstico. (Dussel, 2007, p.34)

### **2.3.2 Riesgos de la Inversión extranjera**

Es importante tener presente los determinantes del riesgo que toman en consideración los Inversionistas Extranjeros, ya que muchos de esos factores son pieza clave en la toma de una decisión, brindando seguridad a la inversión y esta a su vez promueve que vengan nuevos capitales.

La inversión internacional se distingue de una inversión nacional por el hecho de que los flujos de efectivo positivos y negativos que genera la inversión cargan un riesgo de disponibilidad y un riesgo de fluctuación de tasas de cambio entre la moneda contable del País Receptor de la Inversión. Este riesgo puede ser a corto o largo plazo en la medida en los flujos estén diferidos en el tiempo, por ello Sosa (2014) resume los siguientes:

- A) Riesgos de disponibilidad de moneda. Consisten fundamentalmente en que, en un momento de determinado el País receptor de la Inversión puede tener escasez de divisas para los efectos de pagar algún monto debido a la empresa inversionista por el concepto de dividendos, pagos de tecnologías o inclusive pagos por exportaciones. Esto ocurriría por un sistema estricto de control de cambio que se imponga el País Receptor de la Inversión.
- B) Riesgos en la tasa de cambio. Es el riesgo que ocurre por las variaciones que puedan suceder entre la tasa de cambio de la moneda contable del inversionista y la tasa de cambio de la moneda local.
- C) Riesgo Económico. Por riesgo económico en las tasas de cambio entendemos el riesgo de que las variaciones en las tasas de cambio entre el País Receptor de la Inversión y el país del domicilio del inversionista puedan afectar la rentabilidad de a largo plazo de la Empresa Receptora de la Inversión.
- D) Riesgos Políticos. Los riesgos políticos incluyen cambios de legislación, reflejo de la actitud del país Receptor de la inversión hacia el inversionista, cambios de tasa fiscal, riesgo de expropiación sin compensación adecuada y otros. Es evidente que existen los riesgos políticos para todo inversionista, tanto para inversiones que haga en su mercado doméstico como para inversiones internacionales.

### **2.3.3 Inversión Extranjera Directa**

La Inversión Extranjera Directa (IED) es aquella que tiene como propósito crear un vínculo duradero con fines económicos y empresariales de largo plazo, por parte de un inversionista extranjero en el país receptor. Este tipo de inversión permite aumentar la generación de empleo, incrementar el desarrollo y la captación de divisas, estimular la competencia, incentivar la transferencia de nuevas tecnologías e impulsar las exportaciones (Secretaría de Economía, 2016).

En la Inversión extranjera directa, la parte que funge como inversionista adquiere la totalidad o un porcentaje importante, permanente y efectivo de una empresa. En este caso, una empresa invierte capital en un país determinado porque espera obtener una rentabilidad del capital invertido superior a la que hubiera obtenido de haber realizado la inversión en su propio país. El grado de control se define teniendo en cuenta criterios como la activa participación del inversionista en la gestión de la empresa y el porcentaje de sus acciones en la misma.

Las cantidades dedicadas para inversiones de los agentes dependen de varios factores. Los tres factores que condicionan más decisivamente a esas cantidades son: el rendimiento esperado que puede clasificarse como positivo o negativo, según la compensación obtenida por la inversión, o bien, la rentabilidad en cuestión; el riesgo aceptado, el cual se refiere al grado de incertidumbre sobre el rendimiento real que se obtendrá al final de la inversión que incluye además la estimación de la capacidad de pago, es decir, si la inversión podrá pagar los resultados al inversor; y el horizonte temporal que se refiere al periodo durante el que se mantendrá la inversión, éste puede ser a corto, mediano o largo plazo (Secretaría de Economía, 2016).

Este tipo de inversión tiende a ser más común en los países que ofrecen ciertas ventajas, ya sean de tipo comercial como el acceso a terceros países mediante acuerdos comerciales, o de localización geográfica, representando menores costos para la empresa involucrada. México es un buen ejemplo de esto, ya que ofrece a terceros países la posibilidad de incursionar en el mercado norteamericano, gracias a su participación en

el Tratado de Libre Comercio de la región. Se considera como Inversión Extranjera Directa tanto a la participación de inversionistas extranjeros en el capital social de empresas mexicanas, como a la participación de inversionistas extranjeros en las actividades y actos contemplados por la Ley.

Existen dos modalidades en las que podemos clasificar la inversión extranjera directa. La primera de ellas es la modalidad subsidiaria, donde el inversionista extranjero toma un porcentaje superior al 50% del capital de la empresa receptora de la inversión internacional, lo cual le permite ejercer un control operativo sobre ella (Secretaría de Economía, 2016).

La segunda de las modalidades es la Asociación o Joint Venture. En esta modalidad, el inversionista extranjero se asocia con otros inversionistas, nacionales o extranjeros, y participa con un porcentaje usualmente menor al 50% del capital de la sociedad, pero lo suficientemente importante, como para que le permita participar activamente en la gerencia de la sociedad (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. S.A. [BBVA], 2019).

Joint Venture es el término anglosajón utilizado para hacer referencia al acuerdo entre dos o más empresas que ponen en común sus recursos con el fin de completar una tarea común o llegar al mismo objetivo. Esta tarea u objetivo puede ser lanzar un nuevo proyecto o cualquier otro tipo de actividad empresarial. En castellano se conoce como empresa conjunta. En una Joint Venture cada una de las empresas es participe tanto de los beneficios, de las pérdidas y de los costes asociados a la actividad. Sin embargo, una Joint Venture tiene su propia entidad y no tiene por qué estar ligada a los intereses particulares de las empresas que la forman (BBVA, 2019).

Independiente de la forma legal por la que se haya optado, el documento más importante de cualquier empresa conjunta es el contrato de Joint Venture en el que se establecen las razones que han llevado a la unión, así como los derechos y las obligaciones de cada uno de los participantes. Dicho contrato debe incluir los objetivos de la Joint Venture, la contribución inicial de los participantes, cómo se van a realizar las operaciones cada día, y el derecho a los beneficios, así como la responsabilidad de las

pérdidas. Es muy importante redactar este documento con detalle ya que puede evitar problemas legales durante el transcurso de esta. En este enlace podrás ver un modelo de contrato de Joint Venture en el que se pueden observar las diferentes partes que deben componerlo (BBVA, 2019).

En general, los beneficios de la IED se transmiten a toda la economía impulsando el comercio internacional, permitiendo el financiamiento de empresas, mejorando las oportunidades de empleo, además del incremento en la competitividad nacional, a través una mayor tecnología y un mayor grado de productividad de todos los factores productivos. Dichos beneficios se ven reflejados para el consumidor doméstico en la obtención de más variedad productos a mejores precios.

La IED es un importante catalizador para el desarrollo, ya que, como mencionado, tiene el potencial de generar empleo, incrementar el ahorro y la captación de divisas, estimular la competencia, incentivar la transferencia de nuevas tecnologías e impulsar las exportaciones. Todo ello incidiendo positivamente en el ambiente productivo y competitivo de un país.

#### **2.3.4 Inversión Extranjera Indirecta**

Por su parte, la Inversión Extranjera Indirecta, también llamada de cartera o de portafolio, se efectúa a través de préstamos de organismos internacionales a gobiernos o empresas públicas, y de la colocación de valores bursátiles oficiales del país receptor del crédito en las bolsas de valores de su propio país, o del que otorga el crédito. En esta clase de inversión, no se tiene una posición activa en la gerencia de la empresa receptora por parte del inversionista. Por lo tanto, se le puede señalar como una forma de inversión pasiva. Se puede presentar en las modalidades de acciones, certificados de depósito de acciones, eurobonos y bonos convertibles.

Las acciones son derechos sobre la empresa o sociedad que las emitió. Brindan derecho a recibir proporcionalmente las utilidades del negocio, sea semestral o anual de acuerdo con lo pactado. También permiten participar con voz y a veces voto, en las asambleas y reuniones formales de la empresa. En esencia, son derecho de propiedad

sobre la firma en forma proporcional al total de acciones en circulación. Por ejemplo, un socio que tiene 10 acciones sobre un total de 100, le permiten constituirse como representante o dueño del 10% del negocio.

Dependiendo de los resultados del negocio y la imagen de la empresa, las acciones son un título valor que se puede convertir en una inversión más o menos rentable. Se pueden negociar libremente en el mercado por intermedio de la bolsa de valores y los intermediarios autorizados que pueden hacer la gestión por usted a cambio de una comisión por el servicio de venta o compra de las acciones. Representan una parte proporcional del capital social de las sociedades anónimas. La mayoría son de propiedad de los socios mayoritarios quienes controlan el negocio y sus decisiones, y una parte de éstas son ofrecidas al público en general para que con su compra se beneficien del aumento de su precio y de los rendimientos periódicos que genera el negocio empresarial (Instituto Superior de Empresa y Finanzas [ISEF], 2018).

Los certificados de depósito son títulos emitidos por una entidad financiera que ofrece una rentabilidad fija en el periodo de tiempo determinado, donde el cliente de esta institución invierte su capital con una rentabilidad superior a la de un depósito comercial. Estos certificados comenzaron a emitirse por los bancos comerciales de Estados Unidos a partir de 1961. Existe un mercado secundario dónde se pueden intercambiar los certificados de depósito antes de su vencimiento. La emisión de un certificado de depósito requiere que sea atractiva en términos de rentabilidad en el tiempo para que los agentes que lo emiten puedan captar pasivo y convertirlo en forma de préstamos a un tipo de interés superior para que exista un margen de negocio o un margen de beneficios para la entidad financiera. Cabe señalar que la liquidez es menor que el de otro tipo de activos como las acciones (ISEF, 2018).

Hoy en día, es poco común la negociación de certificados de depósito salvo en algunos países de Latinoamérica dónde sigue siendo un negocio muy activo. El hecho de que se negocien menos radica en que existe una gran ingeniería financiera con una importante variedad de productos muy atractivos para el inversor que hacen que la competencia sea mayor y que se puedan sustituir por otro tipo de productos financieros. Además, existe una gran pericia por parte de

los intermediarios financieros y las empresas para crear nuevos productos y negociar sus picos de tesorería donde los canales de distribución son privados y, por tanto, también quitan cuota de mercado a los grandes bancos comerciales. En Europa, se negocian muy pocos certificados de depósito y aquellos que se negocian son emisiones de certificados de depósito de acciones sobre compañías que tienen presencia en Latinoamérica y que cotizan en estos países. (ISEF, 2018)

Por su parte, los eurobonos, son utilizados cuando un país necesita afrontar deuda pública. Un bono es un instrumento financiero a través del que el gobierno toma prestado dinero de inversores privados obligándose a pagarles un interés por un tiempo determinado. Este interés es medido a través de la prima de riesgo, indicador que mide el nivel de desconfianza en los distintos países de los mercados financieros. Por ejemplo, en el caso de España se emite deuda todas las semanas a través de la venta de los Valores del Tesoro y la prima de riesgo (que compara la deuda con la alemana) ha alcanzado ya valores muy altos. Para intentar que muchos países de la Unión Europea emitan deuda pública y los intereses crezcan tanto, se está hablando de la creación de eurobonos, comunes para todos los países de la zona euro (ISEF, 2018).

En cuanto a la última modalidad de la Inversión Extranjera Indirecta, los bonos convertibles son aquellos que tienen la posibilidad de convertirse en acciones. Es decir, confieren un derecho al propietario del bono a cambiar sus bonos por acciones en una fecha determinada. De esta forma, se puede convertir al tenedor de los bonos, que tendrá la condición de acreedor, en un accionista de la empresa que había emitido el bono, pasando a tener así diferentes derechos y obligaciones al ser tratado como accionista de una compañía. Los bonos convertibles tienen las mismas características que un bono ordinario, pero que además otorgan el derecho a cambiarlo por acciones si se cumplen unas determinadas situaciones, ofreciendo una amplia flexibilidad para el inversor (ISEF, 2018).

### **2.3.5 Inversión Extranjera Directa e Indirecta: diferencias**

Como se estableció previamente, la inversión extranjera puede clasificarse en dos diferentes tipos. Conocer las características y modalidades de ambas ramas -la inversión

extranjera directa e indirecta- resulta muy útil para la formación en el sector de empresas y finanzas. Para un mejor entendimiento, se presenta la siguiente tabla comparativa de ambos conceptos.

Inversión Extranjera Directa	Inversión Extranjera Indirecta
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Se realiza en un país por una persona física o jurídica que no reside en el mismo.</li> <li>❖ Generalmente, se centra en las empresas agrícolas, de servicios o industriales               <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiene como objeto la internacionalización.</li> <li>❖ Pretende reducir costos de fabricación y mantenimiento, destinar activos de manera estratégica y explotar nuevos mercados que permitan la expansión.</li> </ul> </li> <li>❖ Implica que el inversionista compra y mantiene activos individuales por sí mismo.</li> <li>❖ Se trata de poseer acciones de una empresa, bonos del Tesoro o adquirir bienes físicos.</li> <li>❖ Brinda control total sobre la asignación del dinero invertido, pero no es una actividad apta para todo público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cesión de préstamos de organismos internacionales a gobiernos o empresas públicas de países en los que el inversionista no reside.               <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Funciona también mediante la colocación de valores bursátiles oficiales del país receptor en las bolsas de valores del país propio o del que otorga el crédito.</li> </ul> </li> <li>❖ Se realiza en forma de préstamo esperando obtener una rentabilidad.</li> <li>❖ Implica colocar el dinero en un vehículo de inversión como un fondo que recopila el dinero de muchos inversores y lo utiliza para comprar activos tales como acciones o bonos para generar rentabilidad.</li> <li>❖ Puede ser una opción más adecuada si se está dispuesto a delegar todo este trabajo a un profesional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de: Instituto Superior de Empresa y Finanzas (ISFF)

En términos generales, la IED tiene como principal objetivo la internacionalización, comprando manteniendo los activos por parte del inversionista e implica adquirir las acciones de la empresa o bienes físicos, adquiriendo un amplio control sobre la asignación del dinero invertido. En contraste, la Inversión extranjera indirecta se presenta en forma de préstamos por parte de organismos internacionales a gobiernos o empresas públicas en un país extranjero y se realiza con la intención de obtener rentabilidad, funciona también mediante la colocación de valores bursátiles oficiales en el país receptor, éste tipo de inversión es la opción más adecuada cuando se está dispuesto a delegar la responsabilidad a un profesional, por lo cual no se ejerce tanto control sobre el objeto en el que se invierte como en la IED.

### 2.3.6 Inversión Extranjera en México

México es uno de los países emergentes más abiertos a la inversión extranjera directa, el decimoquinto mayor receptor de IED del mundo. Los flujos de IED hacia el país fluctúan fuertemente dependiendo de la llegada y salida de grandes grupos internacionales. En 2017, las entradas de IED en México se mantuvieron casi estancadas en comparación con el año anterior, en torno a los 29,7 mil millones de dólares. (UNCTAD, 2018)

En los últimos años, la competitividad de México se ha visto afectada por el aumento del crimen organizado y la falta de reformas en el sector energético y las regulaciones fiscales. La corrupción y la ineficiencia administrativa también han sido temas importantes.

La liberalización de los sectores de energía y telecomunicaciones ha atraído la inversión extranjera, pero los resultados específicos del crecimiento no han respondido a las expectativas hasta ahora. La exploración de las reservas de hidrocarburos requiere una inversión sustancial y las negociaciones pueden ser muy largas. Sin embargo, en enero de 2018, Pemex logró un acuerdo récord al asegurar una inversión de 93 mil millones de dólares para operaciones de exploración de diferentes compañías como Royal-Dutch Shell y Qatar Petroleum. El gobierno mexicano también lanzó un importante plan de inversión para la expansión de la infraestructura, incluida la infraestructura aeroportuaria. El clima de negocios continúa sufriendo por los riesgos en la seguridad en México. El país ocupa el puesto 54 de 190 en el ranking Doing Business 2019. (Banco Mundial, 2019)

Las inversiones extranjeras se concentran principalmente en las ciudades cercanas a la frontera de los Estados Unidos, donde se encuentran muchas fábricas de ensamblaje, así como en la capital. En la península de Yucatán la inversión proviene principalmente de Estados Unidos y España (especialmente del sector bancario). Otros sectores que reciben una importante inversión extranjera son las finanzas, la industria del automóvil y los sectores de la electrónica y la energía (Tugores, 2006, p.138).

## **Flujos de IED por País e Industria**

Principales países inversores	2017 (%)	Principales sectores de inversión	2017 (%)
Estados Unidos	46,8	Industria manufacturera	45,0
Canadá	9,0	Transporte y almacenamiento	10,0
España	9,0	Construcción	10,0
Alemania	8,0	Comercio minorista y mayorista	9,0
Japón	5,0	Servicios financieros	9,0

Fuente: Elaboración propia con Últimos datos disponibles de la Secretaría de Economía

Con base en la tabla anterior de los principales países inversores y sectores en los que se invierte se puede establecer que Estados Unidos el país con mayor presencia en temas de inversión por lo cual para México es conveniente fomentar una relación comercial sana y dinámica con su gobierno. Además, se establece que la industria en la que más se invierte es la manufacturera, de la cual el sector automotriz es el más fuerte en México, lo que vuelve necesario diseñar estrategias para mantener los niveles de inversión estables dentro del país.

### 2.3.7 Tendencias de la IED en México

Las formas jurídicas preferidas por los inversores como constitución de una sociedad son la Sociedad Anónima y la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Asimismo, las formas de establecimiento más comunes son las Filiales y plantas de ensamble para la industria maquiladora. Las principales firmas inversoras son IBM, Coca-Cola, Motorola, Walmart, Grupo Inditex, BBVA Bancomer, Grupo Santander, Procter & Gamble, L'oreal, etc. Además, 500 de las principales empresas de América Latina tienen presencia en México (Santander, 2019).

#### A) Fortalezas de México

Algunos factores que vuelven a México un país potencial en la atracción de Inversión Extranjera Directa son: los costos laborales comparables a la manufactura asiática, numerosos acuerdos comerciales y una ubicación estratégica entre América del Norte y del Sur, México está idealmente posicionado para quienes buscan penetrar o expandir sus cadenas de suministro en las Américas.

El gobierno tiene una postura muy favorable hacia la inversión extranjera (esfuerzos de reforma económica, nuevas oportunidades de inversión, etc.); mano de obra joven y calificada; amplios recursos naturales, lo cual permite el desarrollo de todo tipo de industria a precios competitivos; además de ser el octavo destino turístico más importante en el mundo para viajeros internacionales, contando con más de 30 sitios nombrados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (Santander, 2019).

## **B) Debilidades de México**

Por otro lado, algunos puntos desfavorecedores de México en materia de Inversión Extranjera Directa incluyen: las tasas de interés comparativamente altas para PYMEs pese al crecimiento del sector bancario; la estabilidad económica de México fuertemente ligada al bienestar de la economía de Estados Unidos; la estratificación social como desafío para el potencial de crecimiento a largo plazo del país; la violencia de organizaciones criminales que resulta un riesgo en zonas de México (especialmente en algunas áreas a lo largo de la frontera entre EUA y México; algunos sectores reservándose exclusivamente para el estado mexicano o ciudadanos del país; además de que el gran tamaño del país puede ser un reto para las cadenas de distribución y suministro (Santander, 2019).

Ante dichos desafíos el gobierno mexicano ha establecido ciertas medidas. Ha impulsado reformas económicas sustanciales que buscan garantizar la seguridad de las operaciones de inversión pese a la incertidumbre en el entorno de la inversión global. Más aún, “el gobierno presentó un plan de infraestructura nacional (enfocado en transporte, agua, electricidad, salud, energía y desarrollo urbano) en 2014” (Santander, 2019). La gran escala de este proyecto no sólo mejorará la infraestructura para futuras operaciones de inversión, sino que proporcionará oportunidades de inversión para vender o ser subcontratado por el gobierno federal.

## **C) Protección de los inversores extranjeros**

Como parte de las alternativas de protección a inversores extranjeros, México ha firmado tratados de inversión bilateral con más de 30 países, se estableció un

procedimiento de solución de diferencias en caso de presentarse alguna controversia en materia de inversión, y existen organismos que ofrecen asistencia en caso de desacuerdo, como la Cámara Internacional de Comercio en México (ICCMEX). Además, México está en proceso de aceptación para convertirse en Miembro de la Agencia Multilateral de Garantía de las Inversiones (MIGA). (Santander, 2019)

#### D) Comparativo Internacional de la Protección de los Inversores

Indicador	México	América Latina y Caribe	Estados Unidos	Alemania
Índice de la transparencia de las transacciones <sup>1</sup>	8,0	4,0	7,0	5,0
Índice de la responsabilidad de los gerentes <sup>2</sup>	5,0	5,0	9,0	5,0
Índice del poder que tienen los accionistas <sup>3</sup>	8,0	6,0	4,0	8,0
Índice de la protección de los inversores <sup>4</sup>	6,0	4,8	6,5	6,0

Elaboración propia con los últimos datos disponibles de Doing Business

<sup>1</sup>Entre más grande sea el índice, mayor es la transparencia de las transacciones.

<sup>2</sup>Entre más grande sea el índice, mayor es la responsabilidad personal de los gerentes.

<sup>3</sup>Entre más grande sea el índice, mayor es el poder que tienen los accionistas para defender sus derechos.

<sup>4</sup>Entre más grande sea el índice, mayor es la protección de los inversores.

Fuente: Elaboración propia con datos del TradePortal Santander.

Como presentado en la tabla anterior, dentro del panorama comparativo de las regiones de México, América Latina y el Caribe, Estados Unidos y Alemania, México destaca en los indicadores de transparencia en las transacciones, el poder que tienen los accionistas para defender sus derechos y en la protección de los inversores, lo cual posiciona al país como un país atractivo en términos de inversión.

Los incentivos fiscales han sido eliminados en vista de reformas fiscales. Sin embargo, los estados mexicanos compiten fuertemente para atraer la inversión extranjera desarrollando programas que les permiten: reducir el precio de adquirir un inmueble; implementar programas de capacitación a empleados; reducir el pago de impuestos.

Existen dos zonas de libre comercio en San Luis Potosí. La zona maquiladora, así como los recintos fiscalizados. Los recintos fiscales (en aduanas), espacios de

libre movimiento de mercancías para realizar actividades de manufactura, reparación, distribución y venta de las mismas. Entre los organismos que financian se encuentran Nacional Financiera, Banca de Desarrollo y Bancomext (Santander, 2019).

## **E) Oportunidades de inversión**

Los sectores económicos clave para invertir en México son los de partes automotrices, maquinaria y equipo, sector químico, servicios financieros de seguros y fianzas. Los sectores con alto potencial son los de servicio post-venta del sector automotriz, componentes electrónicos, cadena de distribución, productos alimenticios, bebidas y tabaco, servicios profesionales técnicos especializados y personales; el sector bancario crece también con rapidez y representa una oportunidad para los inversores. Los programas de privatización se centran en el sector inmobiliario (particularmente para los proyectos de construcción de viviendas a bajo coste), aeropuertos y algunas refinerías. En contraste, los sectores donde se reducen o anulan las oportunidades de inversión extranjera son, particularmente, los monopolísticos como los de distribución y transportación de gas-petróleo licuado, o los de generación, distribución y comercialización de electricidad (Santander, 2019).

### **2.3.8 El Sector Automotriz en México y la Inversión Extranjera Directa**

En 2017, México se ubicó como el séptimo productor de vehículos a nivel internacional y el primer lugar en América Latina, superando a Brasil por casi 200 mil unidades. Durante dicho año, la producción y exportaciones de vehículos ligeros y pesados establecieron un nuevo récord histórico en el país. Es importante destacar el crecimiento que México ha tenido como productor de vehículos a nivel internacional; por ejemplo, durante el periodo de 2009 a 2011, México avanzó dos posiciones como productor, superando a Francia y a España, países con una larga tradición en el sector automotriz. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2018)

La industria automotriz ha tenido un crecimiento destacable en ámbitos muy relevantes como el mercado interno, las exportaciones y la producción. México es un país productor de vehículos de gran calidad e innovación. Los vehículos hechos en México cumplen con altos estándares y son comercializados en los mercados más exigentes y competitivos a nivel internacional.

Estados Unidos continúa siendo el principal mercado de exportación de los automóviles y camiones mexicanos; sin embargo, los vehículos producidos en México son exportados a más destinos, tal es el caso de Asia, que durante los últimos años ha incrementado su participación como destino de las exportaciones mexicanas. Tan sólo en 2014, se exportaron a Asia 127,171 vehículos ligeros, mientras que en 2011 fueron 31,425. El sector automotriz y de autopartes en México ha sido impulsado por la presencia productiva de las principales empresas armadoras de vehículos (ligeros y pesados) en el mundo, tales como: General Motors, Ford, Chrysler, Volkswagen, Nissan, Honda, BMW, Toyota, Volvo y Mercedes-Benz. En total, existen en el país 24 complejos productivos en 14 estados del país, en los que se realizan actividades que van desde el ensamble y blindaje, hasta la fundición y el estampado de vehículos y motores. Actualmente, en México se producen más de 40 modelos de automóviles y camiones ligeros. (PROMÉXICO, 2017)

La mayoría de las empresas armadoras en México cuentan con empresas de autopartes que se localizan alrededor de sus plantas de vehículos para cumplir con las exigencias de proveeduría y tiempos de entrega.

México ofrece a las armadoras una alta capacidad de manufactura, así como diseño y producción de modelos enfocados a los más altos estándares de calidad, comercializados en los mercados de mayor demanda. Dos de las cinco principales plantas productoras de automóviles en Norteamérica son mexicanas: Volkswagen Puebla y Nissan Aguascalientes. “La primera fue la planta de mayor producción en la región, con 516,146 vehículos producidos y, en conjunto, ambas plantas fabricaron más de un millón de unidades en 2014” (PROMÉXICO, 2017).

México pasó, de ser un país exportador de manufacturas simples, a convertirse en generador de innovación. En nuestro país existen más de 30 centros de diseño automotriz. Con los recientes anuncios de inversión de Audi, BMW, Mercedes Benz e Infiniti, México se ha posicionado como un país relevante en la manufactura de vehículos de lujo. De acuerdo a Ward's Automotive, dos motores ensamblados en México han sido reconocidos dentro del ranking de los "10 Mejores Motores" para 2015. El primer caso es el motor de 1.8 litros TSI Turbocargado de la armadora Volkswagen. Dicho motor es ensamblado en la planta de Volkswagen en Silao, Guanajuato y se incorpora a los modelos Jetta, Beetle y Passat. El siguiente es el motor de 6.2 litros supercargado OHV Hemi V-8, ensamblado en Saltillo, México y equipado en los modelos Dodge Charger SRT Hellcat. Asimismo, tres modelos ensamblados en México se ubicaron dentro del "Top 10 de vehículos con mejores interiores" publicado por Ward's. Los vehículos son los siguientes: el número 3: la Sierra Denali ensamblada en Silao; el número 7: el Mazda 3 2014 que es ensamblado en Guanajuato; y en la posición 10: el Golf GTI 2015, ensamblado en Puebla. (PROMÉXICO, 2017)

### **2.3.9 Atracción de Inversión Extranjera Directa en el Sector Automotriz**

En materia de Inversión Extranjera, la industria automotriz juega un rol trascendental. Pues es a esta industria a la que se destina la mayor parte de los flujos de inversión extranjera directa. En México, la industria manufacturera, en la que se incluye el sector y automotriz y de autopartes representó 45% del total de la inversión extranjera directa (IED) en 2017. La industria automotriz terminal atrajo 2,208.2 millones de dólares durante 2014. La IED acumulada por el sector automotriz terminal y de autopartes durante el período 2006-2014 fue de 23,489.6 millones de dólares, lo que representa el 10.0% de la IED recibida por México durante dicho período (PROMÉXICO, 2017).

#### **A) Fortalezas del Sector Automotriz en México**

Entre las fortalezas del sector automotriz en México, destacan cuatro factores que resultan esenciales al momento de direccionar la inversión extranjera directa. Dichos factores abarcan los costos competitivos en manufactura, la experiencia en materia

automotriz, la amplia red de proveeduría con la que cuenta el país y el talento de personas calificadas para laborar en el sector.

En cuanto a costos competitivos, el estudio de KPMG Competitive Alternatives señala que, en comparación con EUA, México ofrece un ahorro de 10% en costos de manufactura de autopartes, 8% en componentes de precisión y 13% tanto en insumos de plástico como en componentes de metal utilizados para la industria (MMK Consulting Inc., 2017)

Respecto a la experiencia, cabe mencionar que la primera planta de la industria automotriz se estableció en México en 1921, por lo que nuestro país tiene una tradición de casi un siglo en este sector. Los productos que se hacen en México han posicionado al país como una plataforma para el desarrollo y la fabricación de vehículos, partes y componentes con los más altos y estrictos estándares de calidad internacional.

La existencia de una amplia red de proveeduría surge debido a la reconocida calidad de manufactura automotriz mexicana ha hecho posible que diversas armadoras elijan a México como plataforma única de fabricación para todos sus mercados. Así, diversos modelos vendidos alrededor del mundo se producen exclusivamente en plantas mexicanas.

Por otro lado, el talento de la mano de obra y el ingenio son factores fuertes en México. En su último estudio, el INEGI (2017) reportó que 806 mil 561 personas conformaron la planta de empleados del sector manufacturero automotriz y autopartes. La mayoría de los ingenieros y técnicos en México hablan inglés como segundo idioma, anualmente se gradúan 125 mil estudiantes de ingeniería y tecnología y además, en México hay 40% más graduados per cápita en ingeniería manufactura y construcción que en Estados Unidos, 61% más que en India y el doble que en Brasil.

## **B) Localización estratégica**

En el país se han establecido las principales empresas de autopartes de Norteamérica, Europa y Asia, con la finalidad de garantizar las entregas “justo a tiempo” y facilitar la flexibilidad de producción requerida por las armadoras. México está ubicado

en el centro del mundo automotriz y es el punto donde confluyen los dos corredores de manufactura más importantes de Norteamérica (PROMÉXICO, 2017).

### **C) Casos de éxito de la IED en el Sector Automotriz**

Entre los ejemplos de las más importantes inversiones y proyectos recientes que han llegado a México en el sector automotriz destacan casos de éxito de Volkswagen, Ford y Toyota.

Volkswagen de México (2015), compartió que llevaría a cabo una ampliación de su planta en Puebla; para la cual fue requerida una inversión de 1,000 millones de dólares. El proyecto tuvo como objetivo la modernización de las instalaciones y herramientas para la producción de autopartes de la nueva versión de la camioneta Tiguan. La SUV fue lanzada a los mercados en 2017.

Ford (2015) anunció la inversión de 2,500 millones de dólares para el incremento de su capacidad productiva en transmisiones y motores en México. Esto para la construcción de una nueva planta de transmisiones en Guanajuato, la expansión de su planta, y la construcción de una nueva planta de motores, ambas localizadas en Chihuahua para contar con una capacidad productiva de hasta 1 millón de motores al año.

Toyota (2015) hizo pública la decisión sobre la inversión de 1,000 millones de dólares para una nueva planta localizada en Guanajuato dedicada a la producción del modelo Corolla. Se pronosticó que esta planta tendría la capacidad de producir 200 mil unidades al año y permitirá la creación de 2,000 empleos. (PROMÉXICO, 2017)

### **3. CAPÍTULO 3: VOLKSWAGEN DE MÉXICO ANTE EL NUEVO DESAFÍO**

Volkswagen es un fabricante alemán de automóviles y una de las mayores empresas mundiales en el sector automotriz. Su principal mercado es la Unión Europea y es propietario de las marcas: Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, SEAT,

Škoda, Volkswagen, Scania, MAN, Volkswagen Vehículos Comerciales, Ducati (Intranet Volkswagen, 2019).



Fuente: Intranet Volkswagen

Actualmente es la marca que más produce a nivel mundial. Se trata de una compañía que prácticamente nació de la mano del creador de Porsche, el mismo Ferdinand Porsche. Con el paso de los años Volkswagen se ha convertido en uno de los más importantes fabricantes de la industria, y posee el modelo que más se vende en Europa en estos últimos años, el Golf.

El estado de Puebla cuenta con una de las plantas más grandes del país; en la cual este proyecto ha sido ejecutado. Es en esta planta donde, se producen los modelos Golf A7, Golf A7 Variant, Jetta, Tiguan, Beetle Dune, New Beetle y Beetle Cabrio (Intranet Volkswagen, 2019).

### 3.1 Historia del grupo Volkswagen

En 1934, el gobierno alemán recibió una propuesta de diseño de Ferdinand Porsche para desarrollar un coche pensado para el pueblo, el cual terminaría llamándose Volkswagen, que traducido del alemán significa “coche del pueblo”.

Un año más tarde se construyó el primero prototipo bajo la más estricta confidencialidad. Con esto nació uno de los símbolos más famosos de la industria manufacturera alemana, el cual demostraría sus elevados estándares de calidad.

En 1938 se presentó al público el Volkswagen '38, el cual fue nombrado por The New York Times como Beetle, término que se refiere a un escarabajo; esto por la forma del coche, la cual resultaba sumamente original y atractiva.

En el año de 1945, la fábrica de Volkswagen recibió el nombre de Wolfsburg y dos años más tarde empiezan las primeras exportaciones de sus modelos. Al año siguiente, es decir, en 1948 las oficinas centrales de Volkswagen situadas en Berlín se trasladan a Wolfsburg, y es también en este año en el que se creó Volkswagen Financing Company.

Casi dos décadas después, en 1964, se funda en Puebla, Volkswagen México S.A. de C.V., para fabricar vehículos de acuerdo con los estándares alemanes. Al año siguiente, tenía ya el 21.8% de cuota de mercado con 22.220 vehículos vendidos.

En 1981 Volkswagen, estableció en Madrid una delegación de ventas. Mismo año en el que presentó su proyecto de un motor turbo-diésel de inyección directa con tres cilindros, una gran contribución para reducir el consumo de combustible y la contaminación ambiental. Un año después, el acuerdo de colaboración formalizado con la Sociedad Española de Automóviles de Turismo S.A., SEAT permitió a Volkswagen preparar la apertura del mercado peninsular a los modelos del Grupo. Entonces, SEAT pasa a ser la tercera marca independiente del Grupo Volkswagen.

Fue en 1991, cuando Volkswagen asumió el control de Škoda, consiguió un excelente acceso al mercado de automoción del Centro y Este de Europa.

En 1993 Ferdinand Piëch fue nombrado presidente del Comité de Dirección del Grupo Volkswagen. Unos meses más tarde, comenzó la producción de la cuarta generación del "Passat". En 1998 se adquieren las marcas Rolls-Royce, Bentley, Bugatti y Lamborghini. (Intranet Volkswagen, 2019)

### **3.2 El Grupo Volkswagen hoy en día**

Hoy en día, la compañía tiene más de 133.000 empleados en todo el mundo y distribuye sus vehículos en más 150 países, y se encuentra inmersa en un proceso de fusión junto a Porsche que se calcula que se complete a finales de 2010, principios de 2011.

El Grupo Volkswagen estableció un nuevo récord de comercialización para el mes de enero del 2018 con cerca de 900 mil vehículos entregados a nivel mundial, que representa un 10.1% más que el mismo periodo del año anterior. En Norteamérica, el grupo automotriz alemán entregó 67.900 vehículos a sus clientes, cifra 2% mayor en comparación con enero de 2017; mientras que en el mercado de Estados Unidos el repunte fue del 6.7%, con 44 mil 300 unidades vendidas. (Volkswagen, 2019)

En México, las marcas del Grupo Volkswagen registraron una penetración de mercado del 15.1%, para colocarse como la segunda más alta de la industria, y 16 mil 514 vehículos entregados.

En estos momentos los modelos que se comercializan de la marca son (sin incluir sus variantes): Caddy, Eos, Fox, Golf, Jetta, Multivan, New Beetle, Passat, Phaeton, Polo, Scirocco, Sharan, Tiguan, Touran, Touareg.

A través del concepto Think Blue se Persigue la sustentabilidad en todos los procesos. “El principal objetivo es la reducción de los indicadores energía, residuos, agua, compuestos orgánicos volátiles y dióxido de carbono en un 25% hasta el 2018 tomando como base los valores de consumo obtenidos en el 2010” (Intranet Volkswagen2019).

### **3.3 Volkswagen de México**

Volkswagen de México S.A. de C.V. fue creada en 1964, en las afueras de la ciudad mexicana de Puebla, específicamente, en el Municipio de Cuautlancingo. Donde aproximadamente laboran unas 17,000 personas lo que la convierte en uno de los complejos automotrices más grandes de México y la segunda planta más grande del mundo del consorcio fuera de Alemania.

Los primeros autos salieron de sus líneas de producción en 1968. La planta de Volkswagen de México es la empresa más grande de Puebla. En esta fábrica, fue producido hasta el 30 de julio de 2003 el Volkswagen Sedán, mejor conocido como 'vocho'.

Del volumen total de producción, 378,288 unidades fueron destinadas a los mercados de exportación; 152,562 se enviaron a Europa, 156,032 a Estados Unidos y Canadá, otras 48,726 unidades a Sudamérica y 20,968 adicionales al mercado asiático. Las 72,514 unidades que complementan el volumen total se vendieron en el mercado mexicano. (Intranet Volkswagen, 2019)

### **A) Valores del Grupo VWM**

Volkswagen es una empresa que tiene bien cimentados sus valores, pues esto fortalece la esencia y filosofía de los colaboradores y genera un ambiente armonioso. Entre sus valores más sólidos se identifica la cercanía al cliente, alto desempeño, la capacidad de renovación, el respeto, la responsabilidad, el desarrollo sustentable.

### **B) Misión VWM**

Volkswagen de México tiene bien clara su misión dentro de la industria. "Entusiasmar a nuestros clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente, así como con servicios de excelencia, para obtener resultados sobresalientes" (Intranet Volkswagen, 2019).

### **C) Visión VMW**

Ser una empresa exitosa que genera utilidades de manera sustentable. Ser competitivos y confiables en el desarrollo y la producción de vehículos y componentes. Ser un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables. Contar con procesos innovadores, confiables y transparentes, enfocados a una calidad excelente y la satisfacción de nuestros clientes. (Intranet Volkswagen, 2019)

### **D) Clientes VWM**

El segmento de mercado en el que Volkswagen se enfoca comprende hombres y mujeres, con una edad de entre 20 a 50 años, localizados en un estrato socioeconómico definido como C+, B o A. Residente en zonas urbanas. Para delimitar, el denominado Bull's eye o bien, target específico, reduce el segmento a hombres de 25 a 35 años (Intranet Volkswagen, 2019).

## **E) Principios VWM**

Aunado a esto, la compañía cuenta con principios inquebrantables que aseguran la persecución constante de los objetivos internos, entre los cuales vale la pena destacar la orientación a la mejora continua de nuestros procesos, el cumplimiento de los requisitos nacionales, internacionales y del Grupo Volkswagen en materia de: Calidad en los productos y servicios, prevención de la contaminación ambiental, seguridad y salud laboral, además de fomentar una actitud de excelencia en todos nuestros colaboradores y socios comerciales (Intranet Volkswagen, 2019).

### **3.4 Departamento de Compras Volkswagen de México: Material Productivo Exterior**

La gama de responsabilidades de un especialista en compras que labora en Volkswagen de México es muy amplia. A pesar de que, al ser una empresa grande y estable, tiene sus lineamientos de procesos muy bien delimitados para delegar responsabilidades entre las distintas áreas, el puesto de comprador es delicado y debe ejecutarse con profunda dedicación y verdadera pasión, pues es obligación de compras asegurar el abastecimiento del material productivo, cumpliendo con los altos estándares de calidad que maneja la empresa y asegurando la rentabilidad de los proyectos. Toda labor de un especialista en compras deberá estar orientada a la calidad, el cumplimiento de plazos y la generación de ahorros.

Entre las actividades que ejecuta un comprador en Volkswagen de México destacan las siguientes:

- A) Negociar compras con proveedores, determinando condiciones de pago, técnicas, logísticas, servicio post-venta y garantías; con el objetivo de lograr precios competitivos, ajustándose a los requerimientos del solicitante.

- B) Elaborar órdenes de compra y asegurar el cumplimiento de las condiciones establecidas, para garantizar información requerida por los procesos administrativos y legales.
- C) Intermediar ante reclamos al proveedor y del proveedor por problemas de calidad, condiciones logísticas, plazos de entrega, cambios al programa y recuperaciones a fin de aplicar las acciones correctivas pertinentes.
- D) Elaborar contratos de comodato para amparar herramientas en manos de Proveedores.
- E) Realizar los trámites necesarios en caso de nuevos proyectos para el surtimiento del material requerido y mantener informado al Proveedor para asegurar el inicio de los diferentes eventos, como PVS, Serie 0 Y SOP.
- F) Garantizar el precio más competitivo del producto o servicio solicitado, en apego a las especificaciones establecidas y de acuerdo con los lineamientos y políticas de la empresa, a fin de contribuir con el cumplimiento de las metas financieras de VWM.
- G) Establecer estrategias óptimas respecto a los proveedores para el nuevo proyecto, presentarlas ante los gremios autorizados para nominar proveedores.

### **3.5 Importancia del Mercado Norteamericano para Volkswagen de México**

A lo largo de mi estancia en la empresa me he dado cuenta de que la mayor parte de los autos que se producen en la planta de México están destinados al mercado estadounidense; un 51% del total de coches terminados y listos para entregarse al cliente se va a Estados Unidos, un 30% a Canadá y tan sólo el 19% restante basta para cubrir la demanda del mercado mexicano. O sea que, en pocas palabras la subsistencia de la planta de Volkswagen en México depende de la demanda del país vecino.

Dada la dependencia que se tiene con Estados Unidos y Canadá, la situación sociopolítica juega un papel fundamental en la prosperidad de las empresas dedicadas a lo automotriz.

Con la llegada de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos se dio origen a una era de incertidumbre para las economías latinoamericanas. Sus efectos continúan

expandiéndose con el paso del tiempo, incluyendo un impacto negativo en las tasas de interés, inflación, petróleo, industria textil y cambio de divisas.

Algunas de las repercusiones de la toma de poder de Trump incluyen la creciente incertidumbre en los países emergentes y la tendencia al alza del dólar. La reestructuración sociopolítica en evolución en Estados Unidos ha estado debilitando los flujos de inversión extranjera hacia países como México.

### **3.6 Reacción de Volkswagen de México ante el nuevo desafío**

Como previamente mencionado, el requerimiento de contenido local de los autos destinados a exportación hacia Estados Unidos se incrementó considerablemente. Esto nos obliga a quienes nos dedicamos al sector automotriz a entender cómo se determina el contenido local o regional y a diseñar estrategias que nos permitan cumplir con los estándares impuestos y evitar así, poner en peligro la producción y ventas de la marca.

Conocer estas especificaciones sobre la determinación del contenido local descritas en la versión modernizada del nuevo acuerdo comercial de América del Norte, nos permite ser más conscientes de los nuevos requerimientos que se convierten en retos para quienes laboramos en el mundo de las empresas transnacionales que se ven afectadas por las reestructuraciones políticas con país vecino. Es cierto que Estados Unidos no es el único consumidor del mundo y que Volkswagen puede venderles a muchos otros países, pero para ello hay plantas ubicadas estratégicamente. Así que la tarea es adaptarse y buscar soluciones para los nuevos desafíos.

En nuestras juntas de staff semanales, dedicamos una fracción de tiempo a asesoría y puesta en día del nuevo tratado de libre comercio de Norte América. Donde un experto de asuntos de gobierno, que negocia en persona con los gremios de Estados Unidos y Canadá nos da detalle del status actual del acuerdo; de los temas que se han cerrado y de lo que continúa abierto para negociación.

El tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN, por su sigla en español, y NAFTA, por su sigla en inglés) vigente desde 1994, ha sido renegociado y actualizado, ahora se denomina USMCA por las iniciales de United States-Mexico-Canada

Agreement. El acuerdo comercial ha sido negociado por los gobiernos de los Estados Unidos, México y Canadá, pero aún debe ser ratificado por ciertos grupos dentro de estos gobiernos. Este acuerdo tendrá un gran impacto en muchas partes de la economía; se estima que habrá ganadores y perdedores.

En cuanto a la evaluación del contenido local o regional de los componentes y ensambles se considera el valor de las piezas por su material y también el porcentaje que representa el costo de la materia prima. Para expresarlo de manera más simple, tomemos como ejemplo una de las piezas bajo mi responsabilidad; el soporte "*Blind Spot Detection*". Este soporte va montado en los espejos retrovisores y está compuesto de poliamida grado 6 y fibra de vidrio con una geometría que se amolda a retrovisor. Por la delicadez de su función debe ser fabricado con una materia prima *liberada* en Polonia. Que el material haya sido liberado para cierto proveedor significa que el departamento de Desarrollo Técnico de Volkswagen de México realizó pruebas exhaustivas para comprobar su funcionalidad y resistencia. En caso de querer cambiar la materia prima se deben correr todas estas pruebas nuevamente y resulta muy caro; se tienen que utilizar autos de prueba y se incurren en costos por horas invertidas del equipo de México y Alemania. Así que la opción no es tan viable a menos que sea casi imprescindible.

Así que, para el soporte *Blind Spot Detection*, el proveedor que se encarga de producirlo importa la materia prima de su planta en Polonia y en su planta de San Luis Potosí, México, hace la inyección en el molde.

Por lo tanto, esta pieza no es totalmente local; la materia prima se importa, pero la mano de obra y los costos de fabricación se ejecutan en México, así que ese porcentaje local contribuye al promedio del contenido total de los autos.

Sin embargo, en las jutas sobre el USMCA, nuestro asesor experto hablaba de un requerimiento más específico que proponía el gobierno de los Estados Unidos. El que la mano de obra debiera proceder de un país donde el salario mínimo sea de 16 dólares por hora. O sea que básicamente, insinuaba que la producción debería hacerse en su país. De ser aceptada esta implantación, muchas empresas de autopartes se verían obligadas a construir nuevas plantas en EUA y contribuir a crecimiento sostenible.

Pese a las trabas que al parecer quieren implantarle a México en la renegociación del tratado de libre comercio, la industria automotriz en el país puede seguir creciendo si se fomenta el interés de construir nuevas plantas locales en los fabricantes de autopartes globales. Ante este nuevo desafío se tienen dos principales medidas preventivas que serán estudiadas a continuación. La primera es buscar alternativas de proveedores en México o en la región de Norteamérica para las piezas que se traen de Europa mediante un proceso denominado Global Sourcing, el cual tiene como objetivo nominar a un proveedor competente para determinada pieza, que cumpla con los requerimientos técnicos y de calidad, que tenga posibilidad de cumplir con los plazos de los eventos para la producción de los vehículos y que ofrezca cotice a precios competitivos que le permitan a Volkswagen obtener optimizaciones en la serie. La segunda es diseñar estrategias para que, mediante un Business Case atractivo, los proveedores europeos abran nuevas plantas en México y desde aquí continúen suministrando las piezas.

### **3.6.1 Proceso de *Global Sourcing***

Este primer escenario implica someter el volumen de negocio de la pieza a un proceso de licitación de proveedores que en el lenguaje interno de Volkswagen se conoce como Global Sourcing. Éste es un método en el cual se ponen a competir a todos los proveedores incluidos en la Bidder List (lista de proveedores dados de alta con la compañía) para que oferten mediante sistema.

En el sistema interno del grupo se crea el Sourcing el cual debe incluir nombre y denominación de la pieza, la información técnica y un dibujo 2D con las especificaciones que se deben cumplir como: tipo de material, peso, normas de calidad a tomar en cuenta, densidad del material para que el proveedor entienda de que parte se trata y pueda cotizar.

También se incluye la proyección de las demandas que se tendrán en la vida del proyecto, los modelos para los que se utilizarán los autos y las fechas de los eventos en los que se necesitan las primeras piezas para que los ofertantes vayan elaborando su plan de plazos.

Con toda esta información y algunos otros detalles en sistema, los proveedores tienen que subir al portal su cotización incluyendo: precio pieza, monto total de inversión por herramental, optimizaciones a la serie por año (normalmente se dan tres reducciones del 3% en el precio pieza -una por año-, a partir del año posterior al que se arranca la producción de los modelos con esta pieza.

Se les dan dos semanas a los proveedores para que carguen sus ofertas y una vez teniéndolas en sistema comienza la fase de negociación. Donde los compradores son responsables de hacer un análisis de plausibilidad para determinar si los precios que están ofertando son justos y están correctamente fundamentados. Para estos análisis utilizamos los Cost Break Down (CBD) de los proveedores. Los (CBD) son unos formatos en Excel de carácter confidencial, diseñados por Volkswagen, en donde el ofertante detalla el costo de la materia prima, los costos de producción y fabricación, las utilidades que está considerando, los gastos de desarrollo, el tipo de herramental y los gastos de utillaje. Con esta información se hacen comparaciones con proyectos en serie y si es necesario se solicita asesoría de las áreas técnicas a fin de determinar si lo cotizado tiene sentido. Posteriormente, se negocia con los proveedores. Normalmente es necesario llevar a cabo varias rondas de negociación; algunas por correo electrónico, otras por teléfono o presencial, ya sea en las instalaciones de Volkswagen o en las del proveedor, o en algunos otros casos se llevan a cabo negociaciones en línea mediante en una plataforma interna donde se realiza algo parecido a una subasta, llevando al límite a los proveedores para que den su mejor oferta.

Ya que se ha conseguido la mejor oferta del proveedor potencial y que se ha confirmado que el precio es plausible, se lleva a cabo un estudio de rentabilidad. Normalmente, se comienza con un análisis a juicio del comprador, considerando el precio de la pieza en serie con el proveedor actual y la mejor oferta que se tiene en el nuevo Global Sourcing. Entre estos precios ya se debe ver un ahorro por el hecho de que la pieza será ahora producida en México, considerando que aquí la mano de obra es más barata. Pero como en el precio de la pieza influyen muchos factores, en algunos casos la pieza resulta un poco más cara en México.

Un motivo por el cual la pieza con proveedor local puede ser más cara que con el proveedor europeo de serie, es que el proveedor de serie además de esa pieza tenga muchas otras más o un volumen de negocio mucho mayor, lo cual le genera optimizaciones en el precio unitario por el efecto de la economía de escala, fenómeno que se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para fabricar más unidades a menor costo. Es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto mayor es su nivel de producción, menor es el costo unitario de sus productos.

En estas situaciones en que, en el precio pieza no se produce una optimización se tiene que considerar el *precio B*, que incluye el precio pieza más los costos logísticos en los que se incurren para la puesta en planta. Dichos costos logísticos incluyen el empaque y embalaje y el transporte. Los proveedores que se encuentran en otro continente deben cotizar considerando un INCOTERM FOB que corresponde a las iniciales de la frase en inglés 'Free on board' y que en español significa 'Libre a bordo'. En particular, la expresión 'libre a bordo', quiere decir que es obligación del vendedor correr con los gastos y costos de movilización de la mercancía hasta el puerto de origen o puerto más cercano al vendedor o productor, excepto los gastos por concepto de seguro y flete, lo que significa que una vez llegada la mercancía al buque la responsabilidad de esta es trasladada al comprador.

Debido a que el proveedor de serie para la pieza del proceso en cuestión se encuentra en Europa, se puede obtener una optimización en los costos logísticos al nominar a un proveedor local para la pieza pues se evitará el flete y los embalajes especiales. Ya que se calculó el ahorro en el precio de la pieza (ya sea precio A o precio B), se tiene que multiplicar ese ahorro unitario por la cantidad de piezas demandadas para el primer año, con lo cual se obtiene el ahorro total del año en el que se implementa el uso de la pieza con el nuevo proveedor.

Con el ahorro pronosticado del primer año, se debe amortizar la inversión que el proveedor requiere para el herramental con el que va a fabricar la pieza; y los gastos de liberación que las áreas de Calidad, Desarrollo técnico y Logística de Volkswagen necesitan para auditar, correr pruebas y dar el visto bueno del proveedor nuevo. La

amortización es el proceso mediante el cual se distribuyen gradualmente los costos de una deuda, que en este caso son los gastos que se deben cubrir, por medio de pagos periódicos. Si el ahorro del primer año cubre todos los gastos de liberación de las áreas técnicas y la inversión del proveedor, se puede decir que el estudio de rentabilidad o Business Case es positivo. En caso de que la optimización no sea suficiente para financiar el cambio, se concluye que el business case es negativo.

Aunque el análisis arroje que la propuesta es rentable y benéfica para la empresa, es necesario llenar un formato estándar, con información más detallada del proceso para enviarlo al departamento de finanzas y que con esa información los especialistas hagan un análisis más profundo que resulte en un pronóstico más apegado a la realidad. Tras hacer el estudio, Finanzas emite un acuse oficial donde dice si el estudio de rentabilidad es positivo o no. Este documento es un requerimiento oficial para poder recomendar al proveedor ante los gremios de decisión. Existen algunos casos en los que, aunque el estudio de rentabilidad sea negativo se tiene que seguir con la nominación del proveedor y los directivos se ven “obligados” a aceptar la recomendación del comprador. Por ejemplo, se dio un caso en el que se incendió la planta en México del proveedor de las parrillas para Tigran.

Tras la catástrofe se tuvo que iniciar un proceso de licitación exprés para cambiar de proveedor, pero no se encontró otro proveedor en México que las pudiera fabricar así que se nominó a un proveedor europeo, con lo cual se elevaron los precios unitarios, pero se aceptó para mantener la calidad de la pieza y asegurar la producción de los vehículos.

Durante el proceso se tiene que elaborar una presentación en Excel bajo directrices preestablecidas por el grupo. Esta presentación incluye: una hoja de portada con los nombres de las piezas, los proyectos para los que se van a utilizar y la primera fecha de uso; una hoja para las visualizaciones de las piezas; la introducción las partes, se menciona su uso, en qué parte del auto van, cuántas se necesitan por coche, material, medidas, peso, etc.; tablas y graficas que muestren la estrategia de la manera más simple y digerible, aquí se menciona cual es la estrategia de Argentina y Rusia porque

Volkswagen México es el encargado de asegurar el suministro a estos otros dos países; una hoja para la visualización de las ofertas; una gráfica de los costos para demostrar que la oferta es plausible; una tabla comparativa de la oferta del proveedor que se está recomendando y las condiciones de precios de piezas similares para otros proyectos; y en las hojas siguientes todo el respaldo de puntos que consideramos que nos podrían cuestionar.

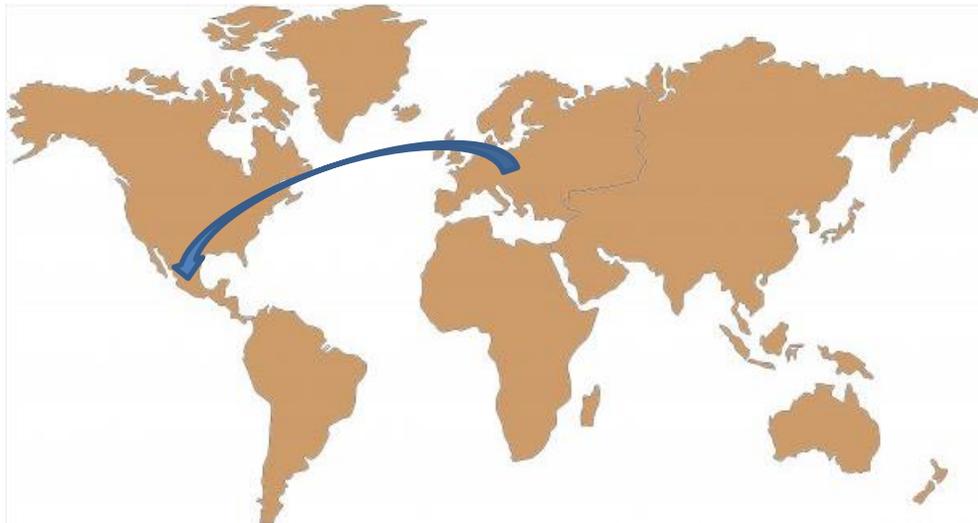
Una vez terminada la presentación, se envía el proceso a la agenda del gremio NAR CSC, el cual se dedica a evaluar las recomendaciones de proveedores. La presentación consta de varias etapas; primero se le muestra la presentación al jefe directo, que es el jefe de departamento; después al Commodity Manager o director del departamento de compras, esta etapa se denomina Pre-NAR; posteriormente se presenta ante el NAR CSC, donde están presentes todos los directores de los diferentes departamentos de compras de VWM, los directores y compradores responsables de los mismos grupos de material de Chattanooga, Tennessee, al igual que los representantes en Argentina, Brasil y Rusia; si todos ellos aprueban la presentación, se pasa al siguiente nivel llamado Pre-Premeeting, donde se debe presentar al jefe de departamento de el mismo grupo de material en Alemania; si está de acuerdo con la propuesta, el proceso se envía al Premeeting donde hay que convencer a los directores de compras en Volkswagen Alemania de que la estrategia propuesta es la mejor opción.

Finalmente, si ellos dan su visto bueno, se presenta ante el presidente de compras en Alemania quien autoriza o no, la nominación de proveedor para el volumen de negocio incluido en el proceso.

### **3.6.2 Proceso de Localización**

La segunda alternativa corresponde al proceso de localización industrial y se lleva a cabo con el objetivo de incrementar el contenido local o regional de las autopartes y así cumplir con los requerimientos de Estados Unidos respecto al origen de los automóviles que se exportan desde México. Implica buscar la manera de que las empresas productoras de autopartes que actualmente le proveen a Volkswagen adquieran una planta en México o en la región de Norteamérica.

Como se puede apreciar en la siguiente imagen, la intención es trasladar a los proveedores de Volkswagen actuales de Europa o cualquier otra región en la que se encuentren hacia México o la región de Norteamérica para incrementar el porcentaje de contenido local de las partes que conforman el auto ya sea por origen del material u origen de la mano de obra que las fabrica.



Fuente: Edición propia sobre imagen recuperada de la Intranet Volkswagen

### **A) El Fenómeno de la Localización**

En principio, la localización de una industria depende de factores físicos, demográficos y económico-políticos. Los factores físicos se refieren a la existencia de recursos naturales, es decir, materias primas y fuentes de energía, además de la existencia de redes de transporte para facilitar la llegada de recursos naturales y de personas. Los factores demográficos consideran la existencia de grandes ciudades, que ofrecen tanto trabajadores como consumidores. Por su lado, los factores económico políticos toman en cuenta la existencia de ayudas públicas, principalmente exenciones fiscales (Pugel, 2004, p.97).

Además de considerar los factores previamente mencionados, el volumen de negocio demandado por parte de Volkswagen debe ser suficiente para que los proveedores puedan financiar las nuevas instalaciones, además de obtener ganancia, y con miras a expandirse para que la inversión y el esfuerzo de las compañías resulten

rentable. Los vínculos de demanda representan incentivos destinados a los productores para localizarse cerca de los compradores, mientras que los vínculos de costo generan incentivos a los consumidores para ubicarse cerca de los oferentes.

En la actualidad, se ha hecho presente un fenómeno en el cual las empresas mantienen los centros directivos en los países ricos que disponen de trabajadores cualificados, pero trasladan las fábricas a los países pobres con mano de obra barata.

## **B) Modelos Teóricos de Localización Industrial**

Los modelos teóricos de localización industrial han abarcado dos ámbitos territoriales. El primero, la comparación entre países; y el segundo, la concentración geográfica dentro de un país. He C., Wei Y. D. y Xie X (2008) determinaron que las aportaciones sobre localización industrial entre naciones se dividen en tres grandes vertientes. La primera es el modelo neoclásico del intercambio, desarrollado por Eli Heckscher y Bertil Ohlin, en donde la localización industrial se explica por la existencia de recursos exógenos tales como la provisión de recursos naturales, el uso de tecnologías y la disponibilidad y capacitación de mano de obra.

Leamer (1987) indica que, según el modelo, los patrones espaciales de localización industrial se van conformando a partir de la especialización interindustrial y del aprovechamiento de ventajas comparativas. Leontief (1964) afirma que la reducción de barreras al intercambio hace que las naciones se especialicen cada vez más en la producción basada en ventajas comparativas. La segunda aportación corresponde al nuevo modelo de intercambio, en el que Pugel (2004) establece que las economías internas de escala proporcionan incentivos para la especialización productiva, aun sin diferenciales en la dotación de recursos naturales o en el uso de tecnologías además de propiciar la concentración espacial de unidades productivas de gran tamaño.

Por último, la tercera vertiente tiene que ver con la nueva geografía económica, la cual establece que la concentración geográfica se explica por la interacción de costos de transporte y economías internas de escala. Otro factor condicionante es la existencia de barreras al comercio. Si existen altos costos de intercambio debido a barreras

arancelarias, entonces se obstaculiza la tendencia a la concentración geográfica, mientras que la existencia de costos intermedios de intercambio estimula la generación de eslabonamientos hacia adelante y hacia atrás, propiciando la concentración espacial (Krugman, et al., 2006, p.437).

Cuando la Revolución industrial llegó a difundirse por toda Europa algunos geógrafos y economistas se preguntaron cuál era el mejor sitio para construir una planta industrial. Fue a comienzos de siglo XX cuando el alemán Alfred Weber desarrolló una teoría que aún sigue vigente, al menos en sus líneas básicas. Weber se dedicó a estudiar la localización industrial sobre un espacio isotrópico, con recursos localizados en un punto y un mercado en otro. En estas condiciones el factor fundamental para decidir la localización industrial es la distancia entre la planta de producción, los recursos y el mercado. Se considera que los recursos y el mercado ya vienen dados en el espacio, así que lo que hay que construir es la planta de producción. El lugar ideal es aquel en el que el coste del transporte es mínimo. En su teoría, Weber considera cuatro factores fundamentales: la distancia a los recursos naturales, la distancia al mercado, los costes de la mano de obra y las economías de aglomeración, es decir, el ahorro que se produce por instalarse donde hay otras industrias y compartir servicios. Los dos últimos factores pueden depender de decisiones políticas. No se incluyen las fuentes de energía, aunque pueden considerarse un recurso más (Gaviria, 2010, p.51).

En el caso de Volkswagen y sus proveedores la distancia a los recursos naturales no representa un problema porque la mayor parte de las piezas que van en el auto son plásticas, habría que analizarlo especialmente con los componentes metálicos. La distancia al mercado se eliminaría al establecer la planta en los alrededores de Volkswagen que sería sin duda su principal cliente.

En cuanto a los costes de mano de obra, los proveedores que optaran por localizar una planta en México también saldrían beneficiados, pues la mayoría de ellos están situados en Europa y la mano de obra mexicana es mucho más barata. Además de que por la economía de aglomeración obtendrían condiciones óptimas pues alrededor de la

planta de Volkswagen ya se situaron muchísimas empresas productoras de autopartes, que de hecho conforman un parque industrial muy grande.

### **C) Factores Decisivos al Establecer una Planta Industrial**

La política pública puede hacer mucho para favorecer la instalación de industrias. En primer lugar, se puede mantener una mano de obra barata y cualificada o, mejor dicho, con una relación calidad precio adecuada a las necesidades de las empresas. También puede generarse una legislación favorable a las nuevas inversiones y a la actividad industrial. Los poderes públicos pueden ofrecer suelo industrial, esto es, un suelo más barato, mejor dotado de los servicios que demandan las empresas y en los que se puedan optimizar las economías de aglomeración.

También se debe procurar una política fiscal, o bancaria, que hagan fáciles las inversiones y permitan a las empresas obtener rápidamente beneficios. Entre estas medidas están las subvenciones. Pero lo mejor que pueden ofrecer los poderes públicos es un clima de estabilidad social, legal y judicial que garantice que el esfuerzo empresarial triunfará o fracasará sólo por las leyes del mercado, y no por las arbitrariedades de los políticos y las revueltas sociales. La corrupción es el mayor factor limitante para un crecimiento económico sostenido y diversificado.

El factor de la política empresarial es decisivo. En este sentido cobra especial importancia la política de desconcentración de las grandes empresas multinacionales. La desconcentración significa que una empresa fabrica los diferentes componentes de su producto en plantas industriales repartidas en el mundo. Producir en varias fábricas tiene muchas ventajas: no se depende de la coyuntura económica de una región, se aprovechan las ventajas comparativas, es posible trasladar una planta de un sitio a otro sin comprometer los resultados de la empresa, etc.

La desconcentración no sólo afecta al proceso productivo, también incluye el domicilio social y fiscal de la empresa, que se instala allí donde paga menos impuestos. No obstante, en los países ricos queda lo más importante, los órganos de decisión (Gaviria, 2010, p.82).

Otro elemento cuya presencia resulta útil al considerar la localización es la investigación. La investigación es fundamental para mejorar el proceso productivo y para encontrar nuevas alternativas para incrementar el rendimiento de una firma trasnacional. Sin investigación la industria está condenada a desaparecer ante productos mejores y más baratos. La existencia de universidades y centros de investigación es garantía de atracción de industrias cada vez más importantes.

Recordemos el modelo de Heckscher-Ohlin que explica cómo la liberalización comercial permite que los países con abundancia en trabajo se especialicen en industrias intensivas en ese insumo; y los que poseen abundancia en capital se especializan en industrias intensivas en ese factor, permitiéndoles comerciar. Como predice la teoría se podría esperar que las industrias con intensidad en el uso de capital o de trabajo, tengan niveles altos de concentración geográfica (Obstfeld, et al., 2006, p.177).

Tomando en cuenta esta teoría podemos incentivar a las firmas europeas a lanzar su planta en México considerando el beneficio en el costo de la mano de obra. Todos estos factores decisivos en materia de localización industrial, han sido muy valiosos a la hora de negociar con los proveedores de Volkswagen para conseguir un compromiso de localización. Si lo analizamos, tomando en cuenta todas las vertientes, México resulta muy atractivo para invertir pues los beneficios son muy amplios además de que se asegura a los proveedores, mediante un contrato de compra-venta, un volumen de negocio muy elevado lo cual les asegura un periodo de estabilidad por los años que dure el proyecto en el cual se use la pieza nominada.

## **CONCLUSIONES**

Es amplia la variedad de temas que se han puesto sobre la mesa en las rondas de negociación entre los representantes de Canadá, Estados Unidos y México. Sin embargo, uno de los temas en los que se ha prestado especial atención es el de los requerimientos de contenido regional para los vehículos destinados a la exportación hacia el mercado norteamericano. Ha sido así, debido a que el sector automotriz juega un papel determinante en la economía mexicana. Muchas compañías dedicadas a la fabricación de autos se han fijado en México y han situado sus plantas armadoras dentro del país

gracias a los convenientes costos de mano de obra, así como su cercanía física y accesibilidad, producto del tratado trilateral, con el mercado norteamericano.

Dada la trascendencia, previamente expresada, del mercado norteamericano para la subsistencia de las empresas en territorio mexicano, resulta comprensible entonces que todas las personas dedicadas al sector automotriz, con puestos que aporten a la planeación, administración y desarrollo, agudicen sus sentidos y orienten su esfuerzo hacia la reestructuración de las estrategias actuales, aún si esto supone cambios en los métodos de trabajo, incluyendo actualizaciones en los lineamientos del proceso.

Es importante remarcar que, al día de hoy, no se ha oficializado la modificación al Tratado de Libre Comercio de América del Norte sobre el requerimiento mínimo de contenido regional en los automóviles a exportar. Sin embargo, Volkswagen ya ha tenido que encaminar sus acciones al cumplimiento de las directrices que Estados Unidos exige, reevaluando el porcentaje que cubre actualmente y diseñando técnicas para incrementarlo al nivel en que los números que se piden en las negociaciones ya no sean una amenaza. Cabe destacar que, en paralelo, los representantes de asuntos de gobierno de Volkswagen de México no han escatimado esfuerzo en las confrontaciones de los representantes opuestos intentando lograr que los requerimientos permanezcan iguales o que, en el peor de los casos, el impacto sea el mínimo posible.

Si las negociaciones se cerraran a favor de Estados Unidos, y se le aplicara la actualización al tratado respecto al sector automotriz, no sólo serían las empresas las que se verían afectadas, sino también la competitividad del país.

En gran medida, una de las principales intenciones del presidente de Estados Unidos, es volverse más atractivo que México ante la inversión extranjera. Esta pretensión se delata considerando que además de los requerimientos de contenido regional y las alteraciones de los aranceles, Estados Unidos pide que cada auto contenga un elevado porcentaje de producción en un país donde el salario mínimo sea de 16 dólares, con lo que, las empresas proveedoras de autopartes tendrían que mudarse a EUA si quieren mantener negocio con las armadoras, e incluso las plantas automotrices tendrían que cambiar de ubicación.

Como se expresó previamente, esta medida en juego afecta a las más grandes firmas automotrices que, dicho sea de paso, generan un elevado índice de empleo. Los aranceles que se intentan establecer para las exportaciones de México podrían conducir al país a una crisis económica perjudicando su crecimiento y poniendo en riesgo más de un millón de empleos. En contraste, estrategias bien diseñadas beneficiarían al país, evitando las altas tasas arancelarias, pero también atrayendo inversión extranjera que se traduce en nuevos empleos y desarrollo industrial dentro del país. Si bien es cierto que en la estrategia de localización influyen infinidad de factores es preciso recordar que en la industria automotriz ya no se tiene mucha tolerancia con este tema y que hay que agotar esfuerzos para incrementar el contenido local de los automóviles que se destinan a exportación hacia Norteamérica.

El presidente Andrés Manuel López Obrador justifica su cambio de opinión tan radical en cuanto a las políticas de libre comercio de México como una medida para estabilizar la economía. Ha exhortado incluso a la cámara controlada por partidos de izquierda y ha comentado en sus conferencias de prensa que la modernización del tratado tendrá consecuencias positivas tales como una mayor inversión extranjera y nuevos empleos mejor pagados.

Existen razones estructurales que vuelven esencial el vínculo comercial entre Estados Unidos y México y, al parecer, el gobierno de México considera que aceptar las nuevas condiciones es mejor que revertir el TLCAN, pues esto podría tener consecuencias catastróficas. En concreto, lo que se pretende es evitar una guerra comercial que puede poner en riesgo la estabilidad económica de México.

## **RECOMENDACIONES**

La parte medular del presente proyecto de evaluación profesional es el aseguramiento de las condiciones benéficas para México en cuanto a las políticas de comercio exterior entre Canadá, Estados Unidos y México. Las propuestas por parte de Estados Unidos para la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte amenazan la estabilidad económica de México pues implican un considerable incremento de las tasas arancelarias para exportaciones desde México. Considerando

que Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones mexicanas, estas nuevas condiciones comerciales afectan fuertemente a las compañías dentro del país, arriesgando el crecimiento nacional y los empleos. El primer paso para reaccionar efectivamente a las posibles amenazas de la reestructuración comercial de América del Norte es concientizar a las partes involucradas sobre la situación actual, los posibles cambios y la afectación, para despertar el interés por contrarrestar las posibles afectaciones.

Claramente, es una situación que afecta al país en términos generales. Por lo cual, es indispensable que todo ciudadano se informe y prepare en caso de que la modificación afecte su actividad económica. Aunado a esto, al laborar en Volkswagen de México, se percibe la problemática desde una perspectiva diferente y especialmente vívida. Las labores se ven directamente afectadas, a pesar de que la modernización del tratado no se ha oficializado, pues el impacto al sector automotriz ya ha sido determinante en las estrategias de las compañías.

Tomando en cuenta el impacto en el sector automotriz que implicaría la modernización del tratado, desde la perspectiva de un comprador internacional se considera esencial que cada uno de los departamentos de compras de Volkswagen de México continúe trabajando en la localización o regionalización de los proveedores actuales de material productivo para incrementar el valor de contenido local o regional y que la compañía pueda seguir gozando de los beneficios producto del tratado trilateral de América del Norte.

Se recomienda que para el desarrollo del nuevo modelo que será lanzado al mercado a finales del año 2020, se exija que al menos el 75% de las piezas que conforman el auto provengan de proveedores en la región para asegurar el cumplimiento de los estándares, en caso de que la nueva versión del tratado se oficialice. Es necesario que los directivos dediquen tiempo y atención extra en el seguimiento de los proyectos de localización. Para un desarrollo óptimo de la estrategia, es deseable que se lleven a cabo juntas periódicas entre el vicepresidente de compras, los directivos, los jefes de departamento y los compradores involucrados con el fin de evaluar los avances y establecer medidas que permitan seguir avanzando en el cumplimiento de los

requerimientos. Resulta conveniente también, que se asigne un coordinador, el cual puede ser un jefe de departamento o alguno de los compradores, para que funja como vínculo entre el área legal, los directivos y los compradores, y con esto asegurar que todas las acciones estén orientadas al camino correcto. Además, es fundamental sensibilizar a las áreas con las que se trabaja conjuntamente, como desarrollo técnico, calidad y logística, pues en algunos casos es necesario modificar los requerimientos técnicos o replantearse los términos logísticos o estándares de calidad, con lo cual se requiere la intervención de las áreas en cuestión y si no tienen un panorama claro de la situación o no se presentan una actitud colaborativa pueden bloquear los procesos e interferir en las medidas del área de compras para contrarrestar los efectos negativos de la renegociación del tratado.

Asimismo, se recomienda, como parte del seguimiento al proyecto, evaluar todos aquellos casos en los que la materia prima aprobada para la producción de las piezas y componentes de los automóviles es proveniente de Europa u otra región. Para lo cual, será necesario trabajar con el área de desarrollo técnico para acordar la implementación de los estudios y el análisis correspondiente encaminados a la liberación de las piezas con proveedores locales. Será importante también que en algunos casos se incluya a los proveedores que tengan propuestas de sustitución de materiales para considerar si es posible reemplazar la materia prima, asegurando, por supuesto, la calidad y funcionalidad, pero también incrementando el valor de contenido regional.

## **REFERENCIAS**

- Álvarez, M. L. (2012, julio). Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes en México. *Contaduría y Administración* (206), p. 27-29.
- Arellanes P. E. (2014, enero). El Tratado de Libre Comercio de América del Norte: antes, durante y después, afectaciones jurídicas en México IUS. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla A.C.*, (15), pp. 257-274.
- Ballesteros, R.A. (1998). *Comercio Exterior: Teoría y Práctica*. Madrid, España: Universidad de Murcia.

- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2019). *¿Qué es una joint venture? Todo lo que necesitas saber de esta asociación empresarial*. Recuperado de: <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/joint-venture/index.jsp>
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business. Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Recuperado de: <http://espanol.doingbusiness.org/>
- Beato, N. (2014, 14 de junio). Trato de la nación más favorecida. *Acento*. Recuperado de: <https://acento.com.do/2014/opinion/8148582-trato-de-la-nacion-mas-favorecida/>
- Cabal, M. (2006). *Análisis de políticas y programas de apoyo a la competitividad de la MIPyME en Centroamérica*. CENPROMYPE. Recuperado de: [http://www.sica.int/busqueda/busqueda\\_archivo.aspx?Archivo=info\\_10732\\_1\\_05102006.pdf](http://www.sica.int/busqueda/busqueda_archivo.aspx?Archivo=info_10732_1_05102006.pdf).
- Cerrato, D. y Depperu, D. (2011). Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. *Multinational Business Review*. doi: 10.1108/ 152-5-383-19016-2
- Chanona, A. (2007). *Indicadores sociales políticos y economicos tlcán Ue. un enfoque comparado*. Ciudad de México, México: Gernika
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/26135/lcg2314e.pdf>.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (1998). *Promoción y mantenimiento de agrupaciones y redes para el fomento de las PyME*. Recuperado de: <http://www.unctad.org/Templates/Download.asp?docid=573&lang>.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2018). *INFORME SOBRE LAS INVERSIONES EN EL MUNDO. La inversión y las nuevas políticas industriales*. Recuperado de: [https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2018\\_overview\\_es.pdf](https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2018_overview_es.pdf)
- Correa, M. C. (2010). *Comercio Internacional: del GATT a la OMC*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.

- David, R. (1985). *Principios de Economía Política*. Madrid, España: Sarpe.
- Deloitte. (2016). *El Índice de Competitividad*. Recuperado de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/energyresources/Energia-y-competitividad\\_industrial.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/energyresources/Energia-y-competitividad_industrial.pdf)
- Diaz, M. A. (2016). *Política de Competencia y Política Comercial: ¿Hacia Un Acuerdo Multilateral?* Santiago de Chile, Chile. Editorial: Cámara de Madrid
- Dussel, E. (2007). *La Inversión Extranjera*. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4462/S00080670\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4462/S00080670_es.pdf)
- Ferrantino, J. y Dee, P. (2005). *Quantitative Methods For Assessing The Effects Of Non-tariff Measures And Trade Facilitation*. Recuperado de: [http://www.researchgate.net/publication/303436304\\_Quantitative\\_methods\\_for\\_assessing\\_the\\_effects\\_of\\_non-tariff\\_measures\\_and\\_trade\\_facilitation](http://www.researchgate.net/publication/303436304_Quantitative_methods_for_assessing_the_effects_of_non-tariff_measures_and_trade_facilitation)
- Gaviria, M. (2010). *Apuntes de economía regional*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2010f/873/>
- Grieco, J. (1990). *Cooperation among Nations, Europe, America, and non-tariff barriers to trade*. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctv3s8p3q>
- Grifol, D. (6 de noviembre de 2015). Qué es productividad laboral. Recuperado de <https://danielgrifol.es/que-es-productividad-laboral/>
- Gutiérrez, A. (2001 noviembre). Globalización y regionalismo abierto. *Aldea Mundo*, (8), p. 44-52.
- He C., Wei Y. D. y Xie X. (2008). *Globalization, Institutional Change, and Industrial Location: Economic Transition and Industrial Concentration in China*. Recuperado de: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343400701543272>.
- Huamán, M. (2014). *Las reglas de origen en el Acuerdo de Promoción Comercial*.doi: 10.2150/312-0-146-24784-8
- Ibáñez, G. (2012). *La Revolución Industrial Oculta*. Valencia, España: Diazotec, S.A.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2017) *Manufacturas. Parque economico*. Recuperado de: [http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/manufactura/i\\_manufactura.pdf](http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/manufactura/i_manufactura.pdf)
- Instituto superior de Empresa y Finanzas. (2018). *Inversión directa e inversión indirecta. Formación bolsa e inversión*. Recuperado de: <https://isefi.es/diferencias-entre-inversion-directa-e-inversion-indirecta/>
- Intranet Volkswagen. (2019). *Acerca del grupo. Mundo Volkswagen*. Recuperado de: <https://www.vw.com.mx/es/mundo-volkswagen.html>
- Krugman, P., Wells, R., Graddy, K. (2007). *Macroeconomía, Introducción a la economía: Ventaja Comparativa y Ventaja Absoluta*. Barcelona Editorial Reverte. P. 522  
Recuperado de: <https://cbceconomia.files.wordpress.com/2017/09/krugman-2013-fundamentos-de-economia.pdf>
- Leamer, E. (1987), *Source of International Comparative Advantages: Theory and Evidence*, Cambridge. London. Recuperado de: <http://homes.chass.utoronto.ca/~trefler/eco2300/Leamer.pdf>
- Leontief, W. (1964). *An International Comparison of Factor Costs and Factor Use*. *American Economic Review*. doi: 10.1086/261911
- Ley Aduanera. (2018). *Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/12\\_241218.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/12_241218.pdf)
- México Competitivo. (2017). *¿Para qué medir la competitividad? Gobierno del México*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/es/articulos/para-que-medir-la-competitividad?idiom=es>
- Meza, H. (2015, 26 de octubre). *Manufacturas, el 'arma secreta' de México contra China*. *Forbes México*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/sector-manufacturero-el-arma-secreta-de-mexico-contra-china/>

- Milberg, W. S. y Winkler D. (2018). *Las cadenas globales de valor: dinámica de la producción en el capitalismo contemporáneo*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes Editorial.
- MMK Consulting Inc. (2017). Competitive Alternatives Study Archive. Recuperado de: <http://mmkconsulting.com/compalts/>
- Mochón Francisco. (2001). Principios de Economía. España: McGraw Hill. Recuperado de: [http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscarded/materias/E\\_E\\_Mundial/Principios\\_de\\_Economia\\_Francisco\\_Mochon.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscarded/materias/E_E_Mundial/Principios_de_Economia_Francisco_Mochon.pdf)
- Muñoz, E. (2016, octubre). Cadenas Globales de Valor: Un modelo para la integración de empresas mexicanas. *Negocios ProMéxico*. Recuperado de <https://issuu.com/emmanuelmunoz7/docs/cadenas-globales-de-valor>
- Navarrete, E. (2004). *Libre Comercio Vs. Proteccionismo*. (tesis de pregrado). Benemérita Universidad de las Américas Puebla, México.
- Obstfeld, M., Krugman, P., y Melitz, M. J. (20016). *Economía Internacional, Teoría y Política*. Madrid, España: Iberoamericana.
- Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de Estados Unidos de América. (2014). *North America Free Trade Agreement*. Recuperado de: <https://mx.usembassy.gov/es/our-relationship-es/otros-organismos-y-agencias-en-mexico-cbp/>
- Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial (ONUDI). (2016). *Informe sobre el Desarrollo Industrial 2016*. Recuperado de: [http://www.unido.org/sites/default/files/2015-12/EBOOK\\_IDR2016\\_OVERVIEW\\_SPANISH\\_0.PDF](http://www.unido.org/sites/default/files/2015-12/EBOOK_IDR2016_OVERVIEW_SPANISH_0.PDF)
- Organización Mundial del Comercio. (2019). *El GATT y el Consejo del Comercio de Mercancías*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/sector-manufacturero-el-arma-secreta-de-mexico-contra-china/>
- Organización mundial del Comercio. (2019). *Información técnica sobre las normas de origen*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/roi\\_s/roi\\_info\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/roi_s/roi_info_s.htm)

- Peña, J. C. y Triguero, R. (2011). *MCIE, Modelo de Competitividad Internacional de la Empresa: En economías en Desarrollo y/o Emergentes de Latinoamérica*. Recuperado de: [http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:67230:3/componegnt/eoi:67228/EOI\\_ModeloCompetitividad\\_2011.pdf](http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:67230:3/componegnt/eoi:67228/EOI_ModeloCompetitividad_2011.pdf)
- Porter, M.E. (1991). *Las ventajas competitivas de las naciones*. Barcelona, España: Plaza James Editores.
- Pozzi, S. y Fariza, I. (1 de octubre 2018). EE UU, México y Canadá pactan un nuevo acuerdo comercial tras más de un año de tensas negociaciones. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/internacional/2018/09/30/estados\\_unidos/15381\\_072547.html](https://elpais.com/internacional/2018/09/30/estados_unidos/15381_072547.html)
- PROMÉXICO. (2017) *Automotriz. Perfil del sector, mapa de clúster, información estatal y casos de éxito*. Gobierno de México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/automotriz>
- Pugel, T. A. (2004). *Economía Internacional*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Santander TradePortal. (2019). *México: Inversión extranjera*. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/mexico/inversion-extranjera>
- Secretaría de Economía. (2012). *Tratado de Libre comercio*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/articulos/mexico-cuenta-con-12-tratados-de-libre-comercio>
- Secretaría de Economía. (2016). *¿Qué es la Inversión Extranjera Directa?* Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-inversion-extranjera-directa>
- Secretaría de Economía. (2016). *Competitividad. ABC de Economía*. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad/217-competitividad>
- Sirkin, H., Zinser, M., Rose, J. (2019, febrero). LA ECONOMÍA CAMBIANTE EN LA MANUFACTURA MUNDIAL Cómo la competitividad cambia en el mundo. *Comercio*

*exterior, Bancomext.* Recuperado de: <https://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=36&t=la-economia-cambiante-en-la-manufactura-mundial>

Sosa, J. (2014). *Inversión Extranjera en Países Emergentes y en Transición.* doi:10.22201/187-0-144-24561-8

TLCAN. (1994). TLCAN NAFTA. Recuperado de: <http://www.nafta-sec-alena.org/Defaultsite/resources/index-s.aspx?ArticleID=648>

Torres, D. (2016, diciembre). El Paradigma Competitivo una mirada a Latinoamérica. *Observatorio de la Economía Latinoamericana.* Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/16/competitividad.html>

Tugores, J. (2006). *Economía Internacional. Globalización e integración regional,* Madrid España: McGraw-Hill.

Uriarte, J. (2017). *La Industria manufacturera: Concepto.* Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/industria-manufacturera/#ixzz5nAwlcvm9>

## **ANEXOS**

## **Estructura y contenido del TLCAN**

El TLCAN se compone de un preámbulo y 22 capítulos agrupados en 8 secciones:

### **\* Primera parte. Aspectos generales**

**Capítulo I:** Objetivos

**Capítulo II:** Definiciones generales

### **\* Segunda parte. Comercio de bienes**

**Capítulo III:** Trato Nacional y acceso de bienes al mercado (se trata de un tratado de libre circulación)

**Anexo 300-A:** Comercio e inversión en el sector automotriz

**Anexo 300-B:** Bienes textiles y del vestido

**Capítulo IV:** Reglas de origen

**Capítulo V:** Procedimientos aduaneros **Capítulo IX:** Medidas relativas a normalización.

**Capítulo VI:** Energía y petroquímica básica

**Capítulo VII:** Sector agropecuario y medidas sanitarias y fitosanitarias

**Capítulo VIII:** Medidas de emergencia (salvaguardas)

### **\* Tercera parte. Barreras técnicas al comercio**

**Capítulo IX:** Medidas relativas a normalización

**\* Cuarta Parte. Compras del sector público**

**Capítulo X: Compras del sector público**

**\* Quinta parte. Inversión, servicios y asuntos relacionados**

**Capítulo XI: Inversión**

**Capítulo XII: Comercio transfronterizo de servicios**

**Capítulo XIII: Telecomunicaciones**

**Capítulo XIV: Servicios financieros**

**Capítulo XV: Política en materia de competencia, monopolios y empresas del Estado**

**Capítulo XVI: Entrada temporal de personas de negocios**

**\* Sexta parte. Propiedad intelectual**

**Capítulo XVII: Propiedad intelectual**

**\* Séptima Parte. Disposiciones administrativas institucionales**

**Capítulo XVIII: Publicación, notificación y administración de leyes**

**Capítulo XIX: Revisión y solución de controversias en materia de cuotas antidumping y compensatorias**

**Capítulo XX: Disposiciones institucionales y procedimientos para la solución de controversias**

**\* Octava Parte. Otras disposiciones**

**Capítulo XXI: Excepciones**

**Capítulo XXII: Disposiciones finales**

## **Notas**

**Anexo 401:** Reglas de origen específicas

## **ANEXOS**

**Anexo I:** Reservas en relación con medidas existentes y compromisos de liberalización

**Anexo II:** Reservas en relación con medidas futuras

**Anexo III:** Actividades reservadas al Estado

**Anexo IV:** Excepciones al trato de nación más favorecida

**Anexo V:** Restricciones cuantitativas

**Anexo VI:** Compromisos diversos

**Anexo VII:** Reservas, compromisos específicos y otros